

Markku Leminen

# Palvelutoimittajan ohjaaminen tietotekniikka-alan palveluyrityksessä hankinnan näkökulmasta

Case: Tietotekniikka-alan palveluyritys

Metropolia Ammattikorkeakoulu  
Tradenomi (ylempi AMK)  
Hankintatoimen koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu/2013

Tekijä(t) Otsikko  Sivumäärä Aika	Markku Leminen Palvelutoimittajan ohjaaminen tietotekniikan palveluyrityksessä hankinnan näkökulmasta 67 sivua + 5 liitettä 30.5.2013
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Hankintatoimen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Vanhempi tutkija Kari Iloranta DI, KTL Esa Väänänen
<p>Tämän tutkimuksen kohdeorganisaationa oli tietotekniikka-alan palveluyritys ja tarkoituksena oli kohdeorganisaation palveluhankinnan kehittäminen palveluntuottajaa johtamalla ja ohjaamalla. Tutkimuksessa ei luotu kohdeorganisaatiolle uutta hankintaprosessia, vaan kehitettiin jo olemassa olevaa prosessia siltä osin kuin kyseessä oli toimittajan ohjaaminen. Tutkimus oli toimintatutkimus, jossa käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tukeutui liiketaloustieteen tuottamaan tietoon palveluiden hankinnasta ja palveluntoimittajan ohjaamisesta. Tätä tietoa sovellettiin kohdeorganisaation olemassa olevaan hankintastrategiaan sekä palvelutoimittajan ohjauksen käytäntöihin. Teoreettisen viitekehysten kartoitus tapahtui tutustumalla alan kirjallisuudessa ja verkkojulkaisuissa esitettyihin hankintaprosessin kehityksen malleihin. Nykytila-analyysin sekä viitekehysteorioiden perusteella määriteltiin ne toimenpiteet joilla toimittajan ohjausprosessia kehitettiin. Tutkimusmateriaalin kerääminen tapahtui haastattelujen ja sähköpostivaihdon avulla. Haastatteluissa koottiin kokemuksia, näkemyksiä ja mielipiteitä kehitystoimenpiteistä.</p> <p>Tutkimuksen kehitystoimenpiteet tapahtuivat kehityssykleinä, joita sovellettiin jo olemassa olevaan nykyprosessiin. Kehitystoimenpiteet suoritettiin yhteistyössä tutkijan ja kohdeorganisaation hankinnan avainhenkilön kanssa.</p> <p>Tuloksina kehitettiin valikoima kohdeorganisaatiolle räätälöityjä toimittajan johtamis- ja ohjausinstrumentteja. Instrumentteja käytetään arvioitaessa toimittajan toimintaa vuosittaisella ja kauaskantoisemmalla aikavälillä sekä myös tarkistettaessa kulkusuuntaa tilaajan ja toimittajan yhteistyössä.</p> <p>Johtopäätöksenä on, että palveluhankinnassa keskeistä on toimivan strategian, tilanteeseen sopivien hankintatapojen ja yhteistyömuotojen luominen. Tiukan kilpailuttamisen sijaan tiivis ja rakentava yhteistyö korostuu ja toimivalla yhteistyöllä luodaan tilaajaa ja toimittajaa hyödyntäviä win-win-tilanteita. Toimittajan onnistuneeseen ohjaamiseen vaikuttaa tilaajan hyvä hankintaosaaminen, toimiva toimittajan ohjaus- ja johtamismekanismi sekä kyky hyödyntää yhteistyön hyviä puolia.</p>	
Avainsanat	Palveluhankinta, palvelutoimittaja, toimittajan ohjaaminen, toimitusketju, muutosjohtaminen

Author(s) Title Number of Pages Date	Markku Leminen Managing a Service Suppliers in an Information Technology Company – A Procurement Viewpoint 67 pages + 5 appendices 30. May 2013
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Kari Iloranta Senior Researcher Esa Väänänen MSc (Tech), LicSc (Econ).
<p>The target company of the present study was an information technology company, and the purpose of this study was to develop the purchase of services by managing and leading the service providers. The purpose was not to develop a new purchasing process, but to develop the management of the service provider in an existing process.</p> <p>The study was carried out as an action research, which used qualitative research methods. The theoretical framework relied on business economics theories on purchasing services and managing service suppliers. This information was applied to the target organization's existing practices in purchasing services, as well as to the service supplier management practices.</p> <p>A current state analysis and the framework of theories defined the measures used to develop the supplier management-process. The research data was collected by interviews and email exchanges. The objective of the interviews was to collect the experiences, views and opinions on the development of supplier management measures.</p> <p>The development of supplier management measures took place in three cycles. The development measures were carried out in cooperation with the researcher and the target organization's key person of purchase. As a result of this study a selection of customized supplier management and control instruments were developed for the target organization. The instruments are used for the assessment of the supplier with annual and far-reaching terms, as well as when reviewing the cooperation between the client and the supplier.</p> <p>The conclusion is that effective strategy, the development of appropriate procurement methods and forms of cooperation are essential factors in the purchase of services. A close and constructive cooperation instead of rigorous tendering is emphasized and effective cooperation between the customer and the supplier provide win-win situations. A successful managing of the supplier is influenced by the customer's good understanding of procurement, effective supplier management and leading mechanism, and the ability to take advantage of the positive features of the cooperation.</p>	
Keywords	Purchase of service, service provider, supplier, supply chain, change management

## Sisällys

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUSKOHDE, TUTKIMUSKYSYMYS JA MENETELMÄT	2
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys	2
2.2	Tutkimuksen tavoite ja oletettu lopputulos	2
2.3	Teoreettinen viitekehys	3
2.4	Rajaukset	3
2.5	Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmä	4
2.6	Tutkimuksen arvioiminen	4
2.7	Tutkimusmetodologia	5
2.8	Aikataulu	5
3	NYKYTILA-ANALYYSI	6
3.1	Kohdeorganisaation esittely. Salainen, siirretään erilliseksi liitteeksi	6
3.2	Kohdeorganisaation nykytilan kuvaus	6
4	PALVELUIDEN HANKINTA	7
4.1	Palveluiden ostamisesta palveluiden hankintaan	7
4.2	Mitä palvelulla tarkoitetaan?	7
4.3	Palveluhankinta	9
4.4	Tavara- ja palveluhankinnan eroja	9
5	PALVELUIDEN ULKOISTAMINEN	11
5.1	Palveluiden ulkoistaminen	11
5.2	Onnistunut ulkoistaminen ja sopimus	11
5.3	Ulkoistaminen kotimaan ulkopuolelle	15
6	STRATEGINEN NÄKÖKULMA HANKINTAAN	17
6.1	Strateginen näkökulma hankintaan	17
6.2	Palveluhankintojen johtaminen	18
6.3	Tasapainoinen hankinta	21
7	TOIMITUSKETJUN HALLINTA JA JOHTAMINEN	24
7.1	Toimitusketju	24
7.2	Toimitusketjun kehittäminen	26
7.3	Toimittajan ohjaaminen	33
7.4	Yhteistyön ohjaus ja kehittäminen	33

8	LAADUN ARVIOINTI JA SEURANTA	36
8.1	Laadun arviointi ja seuranta	36
8.2	Laadun mittaaminen	38
9	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	41
9.1	Tutkimuksen aikana käydyt kehityssykli	41
9.2	Ohjausinstrumentit	43
9.3	Kommentteja liitteiden ohjausinstrumentteihin	44
10	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	49
10.1	Kehittämistehtävän arviointi	49
10.2	Tutkimuskysymyksen analysointi	51
10.3	Tulosten validiteetti ja reliabiliteetti	52
10.4	Tutkimuksen tulokset	52
10.5	Tulosten toimivuus ja testaus	52
10.6	Johtopäätös	53
10.7	Jatkokehitysehdotuksia	54
10.8	Itsearviointi	54

## LIITTEET

## 1 JOHDANTO

Palveluiden hankinta yrityksissä on kasvanut voimakkaasti. Sen seurauksena hankintatoiminnan osaaminen ja on kasvanut kilpailukyvyyn lähteenä.

Yrityksen käyttämistä resursseista oman henkilöstön osuus on useimmiten vain noin kolmasosa kokonaiskustannuksista. Suuri osa yrityksen resursseista on yrityksen ulkopuolella, toimittajaverkostoista ja näistä hankituissa palveluissa. Toimittajaverkostot saattavat tuottaa jopa kolme neljäsosaa yrityksen kustannuksista, lisäarvosta sekä innovaatioista. Kuitenkin yrityksissä toimittajien johtaminen ja ohjaaminen on edelleen useimmiten hajanaista ja reaktiivista.

Enenevässä määrin on herätty näkemään, erityisesti toimittajien tuottaman palvelun johtamisen ja ohjaamisen, tärkeänä osana hankintatoiminnan johtamista ja myös yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavana tekijänä.

Palveluntoimittajan johtamisessa ja ohjaamisessa on kyse tehokkaasta toiminnasta, jossa ohjataan sekä toimitusketjun johtamisella että hankintatoimella yrityksen ulkopuolisia palvelun toimittajia ja toimijoita. Palveluntoimittajan johtaminen ja ohjaaminen tulevat olemaan keskeisessä osassa palveluiden hankintaa, sekä myös tilaajan että toimittajan näkökulmasta. Palveluntoimittajan johtamisessa ja ohjaamisessa on kyse molemminpuolisesta hyödystä, jossa tilaaja saa haluamaansa palvelua ja toimittaja on hyvin perillä tilaajan toiveista. Tällä pyritään hyvään yhteistyöhön sekä molempia osapuolia hyödyttävään toimintaan.

Hankintatoimintaa ja palveluhankintaa tarkastellaan tässä opinnäytetyössä palvelunhankkijan näkökulmasta.

## 2 TUTKIMUSKOHDE, TUTKIMUSKYSYMYS JA MENETELMÄT

Tässä toimintatutkimuksessa ei luoda kohdeorganisaatiolle uutta hankintaprosessia. Tutkimuksessa ei muuteta nykyistä hankintaprosessia, sen sijaan tutkimuksen kohteena on kohdeorganisaation palveluhankinnan kehittäminen palveluntuottajaa johtamalla ja ohjaamalla. Tutkimuksen viitekehys tukeutuu liiketaloustieteen tuottamaan tietoon palveluiden hankinnasta ja palveluntoimittajan ohjaamisesta. Tätä tietoa peilataan kohdeorganisaation olemassa olevaan hankintastrategiaan sekä palveluiden toimittajien ohjauksen käytäntöihin.

### 2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys

Tutkimusongelmana on, miten voidaan kehittää nykyistä jäykkää tilaaja-toimittaja asetelmaa joustavammaksi yhteistyöksi. Tätä ongelmaa on pohdittu yrityksissä, joissa ostetaan palveluja toimittajilta ja joissa halutaan kehittää toimittajayhteistyötä.

Tutkimuskohteena on kohdeorganisaation hankintatoiminnan tarkastelu suhteessa olemassa olevaan teoreettiseen tietoon. Tutkimuksella pyritään vastaamaan tutkimuskysymykseen:

- Miten kehitetään kohdeorganisaation palvelu- ja osaamishankinnan laatua sekä tehokkuutta johtamalla ja ohjaamalla toimittajaa?

### 2.2 Tutkimuksen tavoite ja oletettu lopputulos

Tavoitteena on löytää sellaisia potentiaaleja, joita palvelutoimittajassa voidaan hyödyntää siltä osin, kun kyseessä on toimittajan ohjaaminen.

Kehitystehtävän odotettu tulos antaa kohdeorganisaatiolle instrumentteja toimittajan johtamiseen ja ohjaamiseen. Tutkimuksen tuottaman tiedon ja toimittajan ohjausinstrumenttien avulla voidaan myös vahvistaa yhteistyötä tilaajan ja toimittajan välillä niin, että toimittaja paremmin ymmärtää mitä tilaaja haluaa ja osaa näin kehittää omaa toimintaansa enemmän tilaajan toiveita vastaavaksi.

Tämän Tutkimuksen ja opinnäytetyön tarkoituksena on myös herättää kohdeorganisaatiossa ajatuksia siitä, miten hankintaa ja eritoten palveluhankintaa voidaan hyödyntää tietotekniikka-alan yrityksessä.

### 2.3 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys rakentuu painottuen seuraaviin lähteisiin:

Palveluiden johtaminen; Iloranta, Pajunen-Muhonen, Tietosanoma 2008

- Toimittajan ohjaaminen ja johtaminen: Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa.
- Palveluiden ulkoistaminen: Tekemisestä siirrytään ostamiseen, suuremmin tai pienemmin askelin
- Strateginen näkökulma hankintaan: Onnistunut strategia luo yhtenäisen näemyksen pitkäjänteisistä tavoitteista
- Toimitusketjun hallinta ja johtaminen: Toimitusketjun kehittäminen yksittäisen toimittajan kehittämisen kautta
- Laadun arviointi ja seuranta: ”Mitä ei voi mitata, sitä ei voi ohjata – mitä ei voi ohjata, sitä ei voi johtaa”

Kumppanina työterveyshuolto; Seuri, Iloranta, Räsänen, Tietosanoma 2011

- Palveluiden hankinta: Tiiviin yhteistyön edut toimittajasuhteessa

Toiminnan muutoksen toteutus; Roukala, Suomen Atk-kustannus 1998

- Kehityksen toteuttaminen organisaatiossa: Jatkuvan kehittymisen prosessi

Purchasing and Supply Chain Management; van Weele, Cengage Learning 2010

- Hankintojen globaalius

Tutkimuksen aikana tutkija pudotti seuraavat julkaisut pois alkuperäiseltä viitekehyslistalta, syynä on se, että vaikka niissäkin käsiteltiin palveluhankintaa tietotekniikkayrityksen näkökulmasta, lähestymistapa hankintaan ei ollut riittävän moderni ja tätä päivää seuraava:

- Tietojärjestelmän hankinta, Talentum 2005
- Tietojärjestelmän ostaminen, Sami Kettunen, WSOY 2002.

### 2.4 Rajaukset

Tutkimuksen ulkopuolelle rajautuu palveluiden hankinnan kilpailuttaminen sekä kokonaiskustannuslaskenta. Hankinta tässä ei käsitä tavaroiden, laitteiden tms. hankintaa. Työssä ei oteta kantaa kohdeorganisaation emo-organisaation hankintamalliin tai -toimeen. Kohdeorganisaation asiakkaita ei mainita eikä käsitellä tässä tutkimuksessa. Tutkimuksessa palveluiden hankkimisella tarkoitetaan systeemyöhankintaa.



## 2.5 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmä

Kuusela (2005, 53) toteaa, että toimintatutkimusta tehdään tutkittavien kanssa ja että tavoitteena on muuttaa tutkittavien maailmaa muodossa tai toisessa paremmaksi. Tämä kaksijakoinen piirre tarkoittaa käytännössä sitä, että toimintatutkimuksessa on kyse aina tutkimus- ja muutosprosessista, joka perustuu tutkittavien ja tutkijan väliseen yhteistoimintaan.

Kuusela jatkaa (2005, 57), että toimintatutkimuksen lähtökohtana on se, että tieteen ja käytännön elämän välille pyritään rakentamaan toimiva yhteys, jossa tutkimus edesauttaa yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden toimintaa.

Siihen myös tällä tutkimuksella pyritään.

Teoreettisen viitekehyksen kartoitus tapahtui tutustumalla alan kirjallisuudessa ja verkkojulkaisuissa esitettyihin hankintaprosessin kehityksen malleihin. Nykytila-analyysin sekä viitekehysteorioiden perusteella tutkija määritteli ne kehitystoimenpiteet joilla prosessia tulisi kehittää. Toimenpiteissä tutkija halusi hakea vastausta kysymykseen, onko tutkimuksen aikana kehitettävät toimenpiteet (toimittajan ohjausinstrumentit) soveltuvia kohdeorganisaatiolle ja tehostavatko ne palveluhankintaa.

Tutkimusmateriaalin kerääminen tapahtui haastattelujen ja sähköpostivaihdon avulla. Haastatteluissa tutkija kokosi kokemuksia, näkemyksiä ja mielipiteitä kehitystoimenpiteistä. Tässä yhteydessä tutkija halusi myös koota esiin tulevia toimittajan ohjausinstrumenttien vahvuuksia ja heikkouksia.

Tutkimuksen toteutuksen ja seurannan tutkija suoritti kohdeorganisaation hankinnan avainhenkilön haastatteluina. Tutkimuskohteen nykytila-analyysin tutkija toteutti perehtymällä kohdeorganisaation hankintaprosessiin ja haastatteluilla. Itse kehitystoimenpiteet tapahtuivat kehityssykleinä, joita sovellettiin jo olemassa olevaan nykyprosessiin. Kehitystyö ja kehitystoimenpiteet suoritettiin yhteistyössä tutkijan ja kohdeorganisaation hankinnan avainhenkilön kanssa.

## 2.6 Tutkimuksen arvioiminen

Toimintatutkimuksen onnistuminen arvioidaan vastaamalla kysymyksiin:

- Auttavatko kehitystoimenpiteet kehittämään tilaajan palvelu- ja osaamishankinnan laatua?

- Tuovatko kehitystoimenpiteet vaihtoehtoisia ratkaisuja, toimintamalleja tai ideoita tilaajalle?
- Tuovatko kehitystoimenpiteet kehitystä (palvelu)hankinnan kokonaisprosessiin?
- Tuovatko kehitystoimenpiteet hyödyntäminen parannusta toimittajan ohjaamiseen?
- Tuovatko kehitystoimenpiteet hyötyä tilaajan muulle organisaatiolle?
- Hyötyykö toimittaja kehitystoimenpiteistä?

## 2.7 Tutkimusmetodologia

Opinnäytetyö on luonteeltaan tutkimuksellinen kehittämishanke aidossa yritysympäristössä todelliseen kehittämistarpeeseen ja se toteutetaan toimintatutkimuksena. Keskeisiä piirteitä ovat ongelmalähtöisyys, käytäntöön suuntautuminen ja muutos (tai muutokseen yrittäminen). Teorianäkökulma on induktiivinen: kehittämishankkeen kyselyistä ja havainnoista tehdään johtopäätöksiä.

Kehittämishankkeen paradigma on fenomenologinen. Hankkeessa tuotetaan kvalitatiivista aineistoa esim. formaalin sisältöanalyysin avulla.

Kehittämishanke nojaa tutkijan esiymmärrykseen tutkittavan organisaation toiminnasta sekä toimialasta, perustuen useamman vuoden työkokemukseen kohdeorganisaatiossa.

## 2.8 Aikataulu

Tutkimus toteutettiin vuoden 2012-2013 aikana seuraavasti:

- Tutustuminen lähdemateriaaliin ja kirjallisuuteen: talvi 2012
- Toimintatutkimuksen materiaalin kokoaminen: kevät 2012
- Toimintatutkimuksen materiaalin täsmentäminen: kesä 2012
- Toimintatutkimuksen kehittämis-toimenpiteet: syksy 2012
- Kirjallisen materiaalin tuottaminen ja toimintatutkimuksen loppuun saattaminen: kevät 2013

### 3 NYKYTILA-ANALYYSI

#### 3.1 Kohdeorganisaation esittely. Salainen, siirretään erilliseksi liitteeksi

#### 3.2 Kohdeorganisaation nykytilan kuvaus

Kohdeorganisaationa on tietotekniikka-alan palveluyritys. Yleisenä täsmennyksenä: tietotekniikka-alan palveluyrityksen toimenkuvaan kuuluu muiden muassa tietojärjestelmien kehittäminen, atk-laitteistokonsultointi, ohjelmistojen suunnittelu, valmistus ja konsultointi, tietojenkäsittely, tietokanta ja -verkkopalvelut, konttori- ja tietokoneiden korjaus ja huolto sekä muualla luokittelematon tietojenkäsittelypalvelu.

Kohdeorganisaatio tekee palveluhankintoja konsulttipalveluiden, vaativien asiantuntijapalveluiden ja systeemyöhankintojen muodossa. Hankinnat ovat tarkoitettu pääasiassa yrityksen omaan käyttöön. Kohdeorganisaatio hankkii palveluita, kuten systeemyöhön liittyviä palveluita ja osaamista, sopimustoimittajilta. Sopimustoimittajan odotetaan täyttävän tilaajan palvelulle asettamat laatukriteerit. Lisäksi toimittajan on myös kyettävä tarjoamaan kohdeorganisaation tarvitsemaa osaamista riittävällä volyymillä. Toimittajan on täytettävä myös tilaajavastuulain edellyttämät vaatimukset. Toimittajan maineen on oltava moitteeton ja sen tulee osoittaa miten se panostaa henkilöstönsä osaamisen kehittämiseen. Näillä toimittaja osoittaa uskottavuutensa pitkällä aikavälillä. Lisäksi henkilöstön pysyvyys on merkittävä laatutekijä.

Kohdeorganisaatio tilaajana pyrkii pitämään useampia vastaavia kompetensseja tarjoavia palveluiden toimittajia. Näin kyetään kilpailuttamaan toimittajien kesken osaamista, hintaa ja reaktionopeutta. Kun kohdeorganisaatiossa kaivataan tiettyä osaamista, lähetetään kaikille tätä kompetenssia tarjoaville toimittajille tiedustelu näiden tarjonnasta. Toimittajien tarjoama osaaminen arvioidaan ja sopivin palvelu valitaan kohdeorganisaation käyttöön. Palvelun laatu ja kustannus kohdeorganisaatiolle ovat ratkaisevia tekijöitä valintaa tehtäessä.

## 4 PALVELUIDEN HANKINTA

### 4.1 Palveluiden ostamisesta palveluiden hankintaan

Perinteisesti hankinta yhdistetään lähinnä tavarahan ostamiseen, mutta palveluiden hankinta on myös ostamista. Laadukas palveluiden hankinta vaatii samanlaista järjestelmällistä prosessia kuin perinteinen tavaroiden hankinta. Nykyään tavaroiden, materiaalien ja komponenttien hankintaan liittyy usein palveluita, esimerkiksi logistiikkaa. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 380)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 380) jatkavat, että palveluiden hankintojen lisääntymisen myötä yritysten sidosryhmäyhteyksien merkitys kasvaa koko ajan. Yritysten verkostoituminen on yleistynyt ja monet yritykset ovat ulkoistaneet toimintojaan. Toiminnan tehostaminen vaatii hyvää ja syvällistä yhteistyötä. Sidosryhmiä voidaan myös pitää voimavarana, jolloin niiden kanssa tapahtuva yhteistyön kehittäminen tuottaa synergiaetuja kaikille osapuolille.

### 4.2 Mitä palvelulla tarkoitetaan?

Arkiajattelussa palvelu on helppo ajatella toisen ihmisen tuottamana tekemisena. Palveluna hankitaan yleensä sellaista, mikä on oman osaamisen ulkopuolella ja palvelun tuottaa jonkin alan asiantuntija. Taloustieteellisessä ajattelussa palvelu käsitetään aineettoman hyödykkeen tuottamisena asiakkaalle.

Grönroosin (2009) mukaan palvelu on määriteltävissä seuraavasti;

- Palvelua käsitteenä voidaan kuvata tukena jonkun päivittäiselle tekemiselle ja prosesseille
- Palvelua tuotetaan asiakkaalle tukemalla tämän päivittäistä tekemistä ja prosesseja arvoa lisäävällä tavalla
- Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuihin asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa

Palvelu ei ole pelkästään hyödykkeen tuotantoa, vaan on huomattavasti monimutkaisempi ilmiö. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 388) mukaan palvelussa on kyseessä ilmiöstä, jossa palvelulla on ainakin kolme peruspiirrettä:

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai toimintojen sarjoista, eivät erillisistä asioista.
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan, ainakin jossain määrin, samanaikaisesti.
3. Asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin, ainakin jossain määrin.

Palveluiden määrittelyssä lähtökohtana on usein palveluita ja tuotteita erottavien tekijöiden määrittely. Grönroos (2009) toteaa kaiken toiminnan olevan palvelua, tuote- ja palveluerottelu on näin ollen tarpeetonta. Tärkeämpää on keskittyä palvelulogiikan hallintaan, joka tarkoittaa vastuun ottamista asiakkaan prosesseista. Grönroosin määritelmän mukaisesti ”palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuihin asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa”.

Grönroosin (2009) mukaan palvelut muodostuvat avoimissa prosesseissa, joihin asiakkaat osallistuvat eikä palvelun tuotantoa voi näin ollen erottaa sen kulutuksesta. Oleellista on kuitenkin se asiakastieto minkä varassa toimitaan. Palvelun on sovittava asiakkaan arvonluontiprosesseihin. Tarpeet ovat seurausta arvonluontiprosesseista ja siitä miten asiakas haluaa tarpeitaan tuettavan, asiakkaan arvot ovat avainasemassa.

Kaikessa hankinnassa on kyse jonkinlaisen osaamisen ostamisesta, on sitten kyse tavarasta tai palvelusta. Uuden näkökannan mukaan tavarat ovat vain palvelun välittämisen keinoja ja taidot sekä osaaminen ovat itse asiassa kauppavaihdon yksikkö.

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 380) toteavat myös, että palveluiden hankinnan sisältö on toisaalta vaikeammin määriteltävissä kuin materiaalien hankinnoissa. Materiaalien hankinnoissa voidaan sopimuksissa turvautua kauppalakiin, jota palveluiden hankinnoissa ei sovelleta. Sopimusten pitää näin ollen olla huomattavasti tarkempia kuin tavaroita hankittaessa. Materiaalien hankintoihin liittyy myös tavarantoimitus tai lähete, mikä muodostaa tarkastusprosessin. Palveluiden hankinnoissa ei ole vastaavaa tarkastusprosessia, vaan se suunnitellaan jokaiselle palvelulle erikseen.

### 4.3 Palveluhankinta

Palveluhankinta on oma erityisalueensa hankintatoiminnan kentässä ja saanut laajempaa huomiota viime vuosina. Tavarahankinnan keinojen on huomattu olevan monelta osin riittämättömiä palveluhankinnan tarpeisiin. Myös hankintatoimen rooli on ollut erilainen riippuen toimialasta; palveluyritysten hankintatoiminta on ollut hajaantuneempaa ja näkymättömämpää kuin teollisuusyritysten, mikä on toisaalta viivästyttänyt palveluhankinnan kehittymistä (van Weele 2010, 101).

Lysons & Farringtonin (2006, 502) mukaan heikko sitoutuminen palveluhankintaan selittyy kahdella tekijällä. Yhtäältä on kyse palveluiden käyttäjien näkemyksestä, minkä mukaan heillä on parempi palveluhankinta-ammattitaito kuin hankintahenkilöillä. Toisaalta palveluhankinta edellyttää läheisempiä vuorovaikutussuhteita toimittajiin kuin tuotteiden hankinnassa.

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 390) mukaan hyvä palveluiden hankkija hyödynittää asiakaslähtöistä ajattelutapaa suhteessa omaan asiakkaaseensa. Hän tuntee liiketoimintaprosessit ja eri toimintaprosessien rajapinnat sekä ymmärtää toimintokustannukset ja informaation hallinnan vaatimukset. Lisäksi ostajan on ymmärrettävä liiketoimintaa, toimitusverkoston toimintaa ja sitä toimintokokonaisuutta, jota hän edustaa verkossa. Menestyksekkäs palveluhankinta vaatii samanlaista järjestelmällistä prosessia kuin kaikki muukin hankinta. Tähän prosessiin kuuluvat:

- Huolellinen tarpeen ja tavoitteiden määrittely
- Toimittajamarkkinoiden perusteellinen analyysi
- Tarpeiden, tavoitteiden ja toimittajamarkkinoiden tarjoomien mahdollisuuksien peilaaminen toisiaan vasten ja parhaan strategian tunnistamisen
- Hankinnan kustannustekijöiden perusteellisen mallintamisen
- Huolellinen toimittajien valintakriteerien määrittely ja toimittajien valinta
- Ammattimainen neuvottelustrategia ja neuvottelut
- Järkevä sopimus, joka ohjaa oikeaan suuntaan ja sulkee pois turhat riskit
- Toimittajan riittävä ohjaaminen, kouluttaminen ja raiteilla pitäminen

### 4.4 Tavara- ja palveluhankinnan eroja

Tavaran ja palvelun hankinnassa on paljon yhteisiä piirteitä. Taulukossa 1 on tarkemmin eroteltu näiden välisiä eroja.

Tavara	Palvelu
Käsin kosketeltava	Ei kosketeltavissa
Tuote, aineellinen kappale	Toiminto tai prosessi
Tuotanto ja jakelu erillään kulutuksesta	Tuotanto, jakelu ja kulutus samanaikaisia prosesseja
Voidaan demonstroida ennen hankintaa	Vaikea demonstroida
Vaikeampi varioida tai räätälöidä	Helpompi varioida tai räätälöidä
Voidaan varastoida	Ei voida varastoida
Voidaan kuljettaa ja siirtää paikasta toiseen	Ei voida kuljettaa tai siirtää
Asiakas osallistuu harvoin tuotantoprosessiin	Asiakas osallistuu tuotantoprosessiin
Arvo syntyy tuotantopanoksista tuotantoprosessissa	Asiakas osallistuu tuotantoprosessiin
Omistajuus siirtyy	Ei omistajuutta

Taulukko 1. Tavarán ja palvelun eroja (van Weele 2010, 93)

Aarto, Aho, Regelin, Uotila ja Vatanen (2009, 62) toteavat, että hankinnan sisältäessä sekä palveluita että tavaroita, hankinta katsotaan palveluhankinnaksi, jos palveluiden arvo on suurempi kuin tavaroiden arvo. Tavara- ja palveluhankinnan rajanvedolla on merkitystä hankintamenettelyjen soveltamisessa erityisesti julkisessa hankinnassa. Julkista hankintaa ei käsitellä tässä tutkimuksessa.

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 387) mukaan yritykset enenevässä määrin keskittyvät toiminnoissaan ydinosaamiseen ja sen seurauksena ulkoistavat aiemmin itse tekemiään toimintoja. Ulkoistaminen on muuttanut aiemmin yrityksen sisällä tapahtuneen toiminnon ulkopuolelta hankittavaksi palveluksi. Tavarán tuottamisen sijasta ollaan tekemisissä palvelun hankinnan kanssa ja tämän johdosta tarvitaan uudenlaisia menettelytapoja. Täytyy muistaa, että loppujen lopuksi asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluita, vaan tuotteiden ja palvelujen tuottamia hyötyjä.

## 5 PALVELUIDEN ULKOISTAMINEN

### 5.1 Palveluiden ulkoistaminen

Palveluiden hankkimisen taustalla on usein yrityksen tarve ulkoistaa toimintoja. Ulkoistamisessa puhutaan silloin, kun yritys siirtää aiemmin itse hoitamansa toiminnon ulkopuolisen yrityksen tuotettavaksi. Ulkoistaminen koostuu kahdesta peruselementistä. Ensimmäinen näistä sisältää ulkoistettavan toiminnon lopettamisen yrityksen sisällä. Toisen peruselementin muodostaa ulkoistettavan toiminnon suorittamista koskeva sopimussuhde.

Taloustieteissä ulkoistaminen selitetään erikoistumisena, verkostoitumisena, tarpeena kompleksisuuden hallintaan, tieto- ja muun liikenteen kasvuun sekä standardien merkityksen kasvuun. Ulkoistaminen on osin rinnastettavissa alihankintaan, jonka Teollisuuden keskusliitto on määritellyt yritysten, tai julkisten laitosten, väliseksi yhteistoiminnaksi, jossa päähankkija ostaa alihankkijalta tuotteita tai palveluita. Suomen lainsäädännössä alihankintaa tai ulkoistamista ei ole määritelty.

### 5.2 Onnistunut ulkoistaminen ja sopimus

Riippumaton ulkoistamiseen keskittynyt Outsourcing Institute ([www.outsourcing.com](http://www.outsourcing.com)) on koonnut listan onnistuneen ulkoistamisen tärkeimmistä menestystekijöistä, samaa voidaan soveltaa palveluiden hankintaan:

1. Yrityksen päämäärien ja tavoitteiden ymmärtäminen. Ulkoistamisen tulee olla linjassa yrityksen strategian kanssa ja se edellyttää täsmällistä ydinosaamisen tarkastelua pitkällä aikavälillä.
2. Strateginen visio ja suunnitelma. Ulkoistettavan toiminnan osalta tulee tehdä täsmällinen hyöty- ja riskikartoitus. Myös oman organisaation suhtautuminen ja muutosvastarinta on arvioitava etukäteen.
3. Oikean toimittajan valinta. Huolellinen toimittajan valintaprosessi on yksi merkittävimmistä tekijöistä jotka vaikuttavat ulkoistamiseen. Toimittajan kyvykkyys tulee laajasti arvioida, mm:



- Tekninen ja laadullinen suorituskky
  - Johtaminen
  - Hallinta
  - Taloudellinen tilanne
  - Strategia (tulevaisuus)
  - Kehitysnäkymät
4. Selkeästi ja huolellisesti määritelty sopimus. Sopimuksen tulee olla oikeudenmukainen kumpaakin sopijapuolta kohtaan ja toimia lähtökohtana yhteistyölle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Sopimuksen tulee:
- Tukea pitkäjänteistä yhteistyötä
  - Hyödyttää molempia osapuolia
  - Olla joustava niin, että hinnoittelua voidaan tarkastella säännöllisesti
  - Sisältää mitattavissa olevia palvelutaso- ja suorituskkyparametreja
  - Sisältää positiivisia kannusteita, jotka ohjaavat kumpaakin osapuolta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen
  - Huomioida käytännön johtaminen, toiminta, tiedonkulku
  - Huomioida mahdollisten ongelma- ja konfliktitilanteiden hallinta
  - Huomioida yhteistyön päättymiseen liittyvät kohdat
5. Avoin kommunikointi osapuolten välillä. Onnistumismahdollisuudet paranevat, kun kumpikin osapuoli sitoutuu muutokseen.
6. Yhteistyön jatkuva hallinta ja johtaminen. Suorituskyyvyn tavoitteet ja kannusteet tulee asettaa niin, että toimittaja pystyy saavuttamaan, myös ylittämään, yhteistyölle asetetut päämäärät. Ostajan tulee huolehtia siitä, että yhteistyösuhteen hallinta ja johtaminen on jatkuvaa. Vastuu sopimuksesta, henkilöstöasioista ja käytännön asioista tulee jakaa eri henkilöille.
7. Yritysjohdon tuki. Yritysjohdon tuki on ensiarvoisen tärkeää ulkoisten resurssien hallinnalle, myös ulkoistamispäätöksen jälkeen.
8. Henkilöstöasioiden hallinta. Muutosvastarinnan minimoimiseksi ja henkilöstön sitouttamiseksi muutokseen tulee huolehtia informoimisesta ja asioiden peruste-

lusta riittävän selkeästi. Näin henkilöstö osaa varautua muutokseen ja odotuksiin.

Yllä mainittuja listan kohtia voidaan soveltaa myös toimittajan ohjaamiseen, ainakin jossain määrin. Toimittajaa voi myös auttaa, kannustaa, motivoida ja kehittää. Yhteistyön ja kumppanuuden onnistuminen edellyttää osapuolten ymmärtävän kaksi asiaa: Osapuolten tavoitteet ovat likimain samansuuntaiset ja näiden merkitys toisilleen ei ole vähäpätöinen.

Seuraavassa on listattu Hollannin ostojohtajien yhdistyksen (NEVI) suosittelemia ulkoistuksessa pohdittavia ja mahdolliseen sopimukseen sisällytettäviä asioista:

- Ulkoistettavan toiminnan tai palvelun kuvaus ja määrittely
- Palvelun ja sopimuksen käsittämä aikaväli
- Toiminnalle asetettavat tavoitteet (suorituskyky- ja palvelutasotekijät, SLA):
  - Erittäin tärkeä osa palvelua ja sopimusta
  - Määrittelevät suorituskyvyn minimitason, jota toimittajalta edellytetään
  - Myös sovittava toimenpiteistä, joihin ryhdytään jos toimittaja ei saavuta tavoitteita
  - Kerran luotua palvelutasosopimusta pitää voida päivittää sopimuskauden aikana ostajan tarpeiden mukaan. Tästä muutoksenhallinta mekanismista on sovittava osapuolten kesken.
- Hinta ja maksut:
  - Molempien osapuolten tulee olla varmasti perillä hinnoittelusta ja kustannusrakenteesta
- Kommunikointi- ja tiedonsiirtosuunnitelma:
  - Osapuolet sopivat yhteisesti, mitä tietoja vaihdetaan ja miten
  - Sovitaan mahdollinen tiedonsiirtojärjestelmien integrointi
  - Raportointimenetelmät
- Ongelmien ja konfliktitilanteiden ratkaisumenetelmät ja –tavat
- Johtamisen ja valvonnan kuvaus:
  - Henkilöstön roolit ja vastuut
  - Toimintaprosessien kuvaukset
  - Toimintatapaohjeet
  - Ohjeet alihankkijoille
  - Mahdolliset asiakaskohtaiset erityispiirteet

- Määritellään, miten mahdolliset sopimusmuutokset päivitetään ohjeisiin ja toimintaan
- Kannusteet ja sanktiot
- Toimenpiteet ja omistussuhteet sopimuksen päättyessä
- Juridiset asiat:
  - Sovellettava laki ja sopimusehdot
  - Poikkeustilanteiden määrittely
- Muut asiat:
  - Takuu
  - Luottamuksellisuus
  - Mahdollinen omaisuuden siirto
  - Omistussuhteet

Ulkoistettaessa on suositeltavaa myös sopia alihankkijoiden käyttämisestä. Hyvä on sopia esimerkiksi siitä, tarvitaanko alihankkijoiden käyttämiseen toisen osapuolen erillinen suostumus, tai mikä on toimittajan vastuu alihankkijansa tekemästä työstä. Asiakkaan näkökannalta on tärkeää, että toimittaja vastaa alihankkijoiden työstä kuin omastaan. Aarto, Aho, Regelin, Uotila ja Vatanen (2009, 87) suosittelevat, että toimittaja vastaa, ellei muusta ole sovittu, alihankkijansa virheistä ja laiminlyönneistä vaikka ei itse ole syylistynyt moitittavaan menettelyyn ja on velvollinen korvaamaan tilaajalle aiheutuneen, alihankkijan syyksi luettavan vahingon. Tilaaja ei ole sopimussuhteessa alihankkijaan eikä välttämättä edes voisi kohdistaa tähän vaatimuksia. Alihankkijan käytön kieltäminen voi olla perusteltua esimerkiksi silloin, kun tilaajan kannalta on tärkeää, että tietyt henkilöt tekevät tilatun työn tai kun henkilöpiiri, joka saa tiedon palveluun liittyvistä yksityiskohdista, halutaan pitää mahdollisimman suppeana.

Ulkoistuksesta sovittaessa on huomioitava myös siirrettävyys. Onko toisella osapuolella oikeus siirtää toimintaa kolmannelle osapuolelle, esimerkiksi tytäryhtiölle? Miten tämä huomioidaan yhteistyössä ja miten se kirjataan sopimuksessa.

Salassapitoa ei voi myöskään unohtaa. Osapuolten on hyvä sopia, mitkä asiat ovat salaisia ja luottamuksellisia ja miten niitä käsitellään. Aarto, Aho, Regelin, Uotila ja Vatanen (2009, 105) suosittelevat, että sovitaan mikä salassa pidettävästä tiedosta on liike- tai ammatissalaisuutta. Nämä tiedot ovat syytä, jos mahdollista, luetteloida sopimuksen liitteenä.

Ulkoistetussa palvelussa kokemus on osoittautunut, että käyttämällä kannustimia, sanktioiden lisäksi, saavutetaan parempia tuloksia. Oikein kohdennetut kannusteet ohjaavat molempia osapuolia työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja varmistavat, että molemmat osapuolet hyötymät tavoitteiden saavuttamisesta. Sopimukseen voi myös kirjata näitä kannustimia ehtoineen.

Yllämainittuja listoja ja niiden kohtia voidaan soveltaa palveluhankinnassa ja myös pohdittaessa toimittajan ohjaamista.

### 5.3 Ulkoistaminen kotimaan ulkopuolelle

Kai Aaltosen ja Peter roosin luentomateriaalissa ”Hankintasopimukset ja sopimus juridiikka” on käsitelty Suomen rajojen ulkopuolelle ulkoistamista. Aaltonen ja Roos mainitsevat, että puhuttaessa globaalista toimittajaverkostosta ulkoistuksen yhteydessä eri maiden lakien, määräysten sekä kauppatapojen tunteminen on tärkeää. Maailman yhdistymisestä huolimatta erot ovat edelleen suuria ja ilman juridista osaamista aikaa ja resursseja saattaa kulua odotettua enemmän paikallisen lainsäädännön selvittämiseen. Jos kumppani ei noudata sopimuksia, rangaistusten ja sanktioiden toteuttaminen oikeudenkäynnin kautta saattaa koitua kustannuksiltaan kalliiksi. Terve maalaisjärki ja varovaisuus kaukohankinnoissa ovat paikallaan. EU:n ulkopuolelta tehtävissä hankinnoissa tulee kiinnittää erityistä huomiota vakuuksiin, maksuehtoihin ja sopimusjuridikkaan omien etujen varmistamiseksi.

Aaltonen ja Roos toteavat edelleen, että ulkomaisen toimittajan kanssa tehdyssä sopimuksessa on hyvä pyrkiä varmistamaan, että mahdolliset erimielisyydet ratkaistaan Suomessa ja suomalaisen lainsäädännön pohjalta. Monikulttuuristen ja verkostomaisien organisaatioiden johtamisen kehittäminen on yritysjohton suurimpia haasteita. Johtamista kehitettäessä ja pohdittaessa monikulttuurisessa ympäristössä korostuvat seuraavat asiat:

- Miten ostaja voi ohjata toimittajaa haluttuun suuntaan?
- Millä eri keinoin ostaja voi mitata toimittajan suoritusta?
- Miten ostaja voi kehittää toimittajan suoritusta?
- Minkälaisia resursseja, osaamista ja työkaluja ostaja tarvitsee toimittajan kehittämiseen?
- Miten ostaja havaitsee sellaiset muutokset toimittajan toiminnassa, organisaatiossa, tavoitteissa ja strategioissa jotka saattavat olla riskejä ostajalle?

Lopuksi Aaltonen ja Roos täsmentävät, että kaikessa liiketoiminnassa on pidettävä mielessä nyrkkisääntö; tiedä mitä teet, sovi vain sellaista minkä kaikki vaikutukset ymmärrät ja käytä asiantuntijan apua ennen kuin sitä tarvitset.

## 6 STRATEGINEN NÄKÖKULMA HANKINTAAN

### 6.1 Strateginen näkökulma hankintaan

Onnistunut strategia luo yhteisen näkemyksen organisaation nykytilasta ja yhteisen mielikuvan pitkäjänteisistä tavoitteista (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 113). Strategiaprosessi ja dokumentoitu strategia ovat työkaluja, joilla organisaation kaikki jäsenet saadaan ymmärtämään, sisäistämään ja toteuttamaan yhteisiä toimintamalleja ja -suunnitelmia. Mitä aidommin organisaation jäsenet tuntevat olevansa mukana asettamassa tavoitteita sekä suunnittelemassa toimenpiteitä, sitä motivoituneempia he ovat näitä toteuttamaan.

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 114) mukaan hankintastrategia vastaa kysymykseen, millaista suhdetta organisaatio tavoittelee erilaisiin toimittajamarkkinoihin, miten luodaan pohjaa tälle näkemykselle ja sen kehittämiseksi ympäristön ja tarpeiden muuttuessa. Hankinta- ja toimitusketjunäkökulman perusteellinen pohtiminen strategialaadinan yhteydessä helpottaa löytämään oikeansuuntaisen strategisen otteen hankintoihin ja toimittajamarkkinoihin. Toisaalta organisaatio ostaa monia palveluita niin erilaisilta toimittajamarkkinoilta ja erilaisiin asiakastarpeisiin, että yleispätevää toimintaohjetta hankintastrategiamalliin on vaikea laatia.

Strateginen ote hankintoihin merkitsee lähinnä sitä, että huomioidaan hankittavien tuote- ja palveluryhmien eroavaisuudet ja erilaiset vaikutukset kokonaistavoitteiden saavuttamisessa. Hankintatoimi sopeutetaan näiden huomioiden mukaan. Kullekin hankittavalle palvelutuoteryhmälle on syytä valita oma toimintamallinsa. Nämä linjaukset sopivat luontevasti osaksi liiketoimintatason yhteenvedoa, jota voidaan nimittää hankintastrategiaksi. Hankintatoimen on päästävä kiinni yli organisaatorajojen ulottuvaan prosessiin ja otettava huomioon toimitusketjun kokonaiskustannukset, arvon lähteet ja niihin vaikuttavat tekijät. Perinteinen toimittajien kilpailuttamiseen keskittyvä hankintamalli ei yleensä täytä näitä vaatimuksia.

Gloaalien toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksien hyödyntäminen on usein nopein tapa saavuttaa uusi osaaminen, tuote tai teknologia. Tässä onnistuminen edellyttää tosin hyvää globaalien toimittajamarkkinoiden tietämystä, Supply Market Intelligence (SMI). Edistyksellinen toimittajamarkkinoiden tuntemuksen jatkuva kehittäminen on keskeinen osa strategista hankintaa valistuneissa yrityksissä.

Huomioitava selviytymistaito muuttuvassa markkinatilanteessa on kyky vastata asiakkaan muuttuvaan tarpeeseen luovasti; yhdistelemällä omaa osaamista sekä toimittaja-

markkinoiden tarjoamaa mahdollisuutta. Perinteinen lineaarinen toimitusketju (kuvio 1) muuttuu enemmän ympyräksi, jossa jatkuvalla mukautumisprosessilla haetaan optimaalista osaamisen ja tarpeiden yhdistelmää (kuvio 2).



Kuvio 1. Perinteinen lineaarinen, usein yksisuuntainen toimitusketju (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 122)

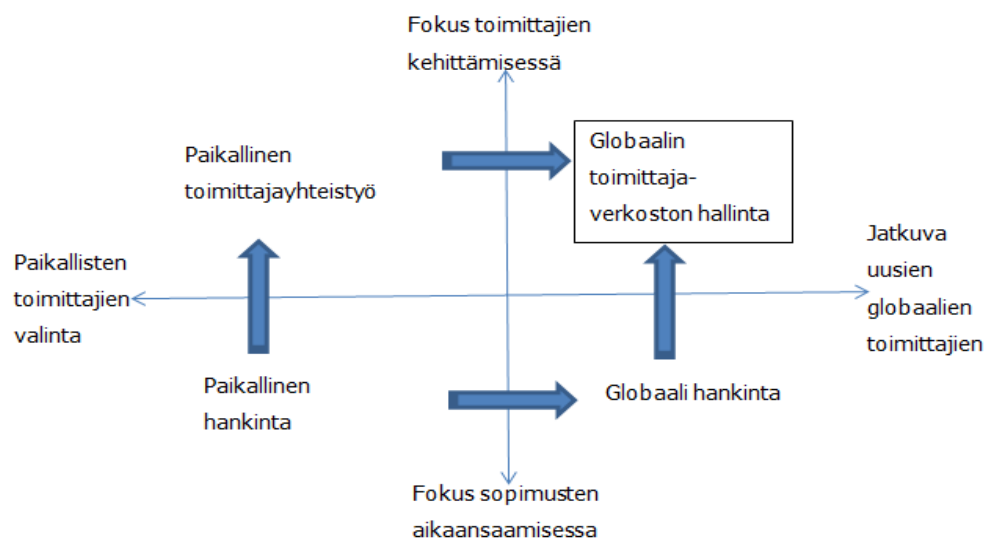


Kuvio 2. Perinteisestä toimitusketjusta kehittynyt jatkuva mukautumisprosessi, jossa jatkuvalla mukautumisprosessilla haetaan optimaalista osaamisen ja tarpeiden yhdistelmää (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 123)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 122) toteavat, että tavoitteet voidaan saavuttaa vain asiakkaiden muuttuvia tarpeita tyydyttämällä. Tämän onnistumiseksi käytössä ovat siis sekä omat, entistä suppeammat sisäiset resurssit, että jatkuvasti kehittyvien toimittajamarkkinoiden yhä suuremmat resurssit. Edellä kuvattu malli nostaa markkinoinnin ja hankinnan yhtä keskeisiin rooleihin tärkeimpinä linkkeinä suhteessa yrityksen ulkopuoliseen toimintaympäristöön. Näiden tehtävä on jatkuvasti havainnoida liiketoimintaympäristön muutoksia ja näin ollen luoda perusta organisaation strategian luonnin onnistumiselle.

## 6.2 Palveluhankintojen johtaminen

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 123) täsmentävät hankintojen johtamisella ja ohjaamisella arviointi- ja seurantajärjestelmien avulla tehtävää hankintojen ohjausta ja muuttuviin hankintatilanteisiin reagointia ennalta sovittujen linjausten ja pelisääntöjen mukaisesti. Sekä toimitusketjun johtamisessa että hankintatoimessa käsitellään organisaation ulkopuolisia toimijoita ja palvelun tuottajia. Pelkistettynä tätä voidaan kuvailla niin, että hankintatoimi rakentaa optimaalisen toimitusketjun tai toimitusverkoston ja toimitusketjun hallinta johtaa tätä ketjua tai verkostoa optimaalisella tavalla. Toimittajamarkkinoiden hyödyntämisessä ja johtamisessa voidaan käyttää molempia toimintatapoja: Valitsemalla toimittajia ja optimoimalla näitä. Kuviossa 3 on kuvattu hankinnan ja toimitusverkoston johtamisen ulottuvuuksia.



Kuvio 3. Hankinnan ja toimitusverkoston johtamisen ulottuvuudet globaalissa toimintaympäristössä (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 124)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 125) jatkavat, että hankintahenkilöstön tulee jatkuvasti seurata toimintaympäristön muutoksia ja kilpailijoiden toimia sekä näiden kehittymistä. Oman kilpailuaseman ylläpitämiseksi täytyy myös uudistua, tarvitaan jatkuvaa uusien toimittajien etsimistä, verkoston rakentamista, toimitusketjun kehittämistä sekä uusien toimintamallien luomista. Muuttuvan liiketoimintaympäristön joustava hyödyntäminen edellyttää strategisia kykyjä, taitoa etsiä, löytää, kehittää, soveltaa ja integroida erilaisia toimittajia sekä erilaista osaamista tilanteiden muuttuessa. Hankintaosaamisessa on nähtävissä kaksi toisistaan eroavaa aluetta:



1. Nykyisen toiminnan tehokas hoitaminen tämänhetkisten toimittajien kanssa vaatii operatiivisia tietoja, taitoja ja prosesseja, joita voidaan perustellusti kutsua operatiiviseksi hankintakyvyksi.
2. Uusien toimittajien etsiminen, toimitusketjujen rakentaminen ja verkostojen kehittäminen vaatii tietoja, taitoja ja osaamista, jotka ovat lähempänä yrittäjäkyykyksiä. Näistä osaamisista käytetään usein nimitystä dynaamiset kyvyt, hankinnan yhteydessä näistä puhutaan usein strategisen hankinnan kyvyistä ja tehtävistä.

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 126) mukaan tasapainoinen hankinta yhdistää kilpailuttamisen ja yhteistyön vahvuudet. Kilpailuttamien ja yhteistyö kuvataan usein toisilleen vastakkaisiksi menettelytavoiksi. Käytännön kokemukset ovat toisin osoittaneet, että tiukassa kilpailutilanteessa kumpikaan ei yksistään riitä. Menestyäkseen yrityksen tulee sekä löytää uusia kilpailukykyisiä toimittajia että toisaalta kehittää tiiviin yhteistyön malleja nykyisten toimittajiensa kanssa.

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 313) mainitsevat, että luottamus on keskeinen osatekijä tilaajan ja toimittajan hyvässä kumppanuudessa. Luottamus koostuu:

- Tavoitteiden yhdensuuntaisuudesta
- Vallitsevista uskomuksista, ajatusmalleista ja käytännöistä
- Tiedon ja informaation avoimuudesta
- Ohjaus- ja valvontamekanismeista

Luottamus syntyy vähitellen. Avoimen tiedon varassa tehtävien liiketoiminnallisten päätösten onnistumismahdollisuus on parempi kuin vajavaisilla tiedoilla tehdyt päätökset. Onnistuminen vahvistaa avointa sekä rakentavaa käyttäytymistä ja näin luottamus kasvaa. Jos luottamus menetetään, tilanne on yleensä huonompi kuin lähtötilanteessa. Luottamuksen pohjalle rakentuvan kumppanuuteen liittyy kolme keskeistä asiaa. Ensimmäinen on se, että palvelua ostavan yrityksen on tiedettävä, mitä tämä palveluilta haluaa. Jos ostajan oma tarve ja halu eivät ole määritelty, hyvää kumppanuutta ei voi syntyä, olipa toimittaja kuinka yhteistyövalmis tahansa. Toiseksi ostajan on oltava tietoinen asetettavasta salassapitovelvollisuuden rajoista. Huonoa toimintaa ei voi verhota salassapidon taakse. Kolmanneksi on huolehdittava viestinnästä, raportoinnista ja valvontamekanismeista.

### 6.3 Tasapainoinen hankinta

Tim Laseter ja Booz Allen Hamilton (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 127) tutkivat, millaisia kyvykkyyksiä, osaamisia ja prosesseja tarvittaisiin, jotta kilpailuttamisen ja yhteistyön hyvien puolien yhdistäminen onnistuisi. Tutkimus johti uudenlaiseen, tasapainoiseen otteeseen hankinnasta, ”balanced sourcing”. Kuviossa 4 hahmotetaan kummankin lähestymistavan heikkouksia ja riskejä sekä tasapainoisen hankinnan tavoitteita, eli kuinka voitaisiin samanaikaisesti hyödyntää toimittajan kaikkia kyvykkyyksiä positiivisella tavalla ja samanaikaisesti edistää kustannustehokkuutta sekä toimittajan että omassa organisaatiossa.

Suuri	Sinisilmäinen kumppanuus	Tasapainoinen hankinta
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kehittämistä ohjaavat kannusteet ovat epäselviä</li> <li>- Tavoitteet kuvitellaan yhdenmukaisiksi</li> <li>- Toimittaja saattaa vallata itselleen kaiken tuotetun lisäarvon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimittajan kykyjä hyödynnetään mahdollisimman paljon</li> <li>- Hankinta ohjaa kehittämistä sekä sisäisesti että toimittajan osalta</li> <li>- Hankintaorganisaatiolta vaaditaan merkittävää osaamista</li> </ul>
Vähäinen	Passiivinen hankinta	Kylmä kilpailuttaminen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hankintaa pidetään tukifunktiona</li> <li>- Näkemys: markkinahintoihin ei voida vaikuttaa</li> <li>- Luulo: sähköiset hankintaratkaisut huolehtivat suorituskyvystä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kilpailuttaminen vaatii merkittävää hankintavolyymiä ja neuvotteluvoimaa</li> <li>- Kilpailuttaminen ohjaa standardoimaan tarjoamia ja minimoimaan suorituksia</li> <li>- Riskit siirtyvät ostajalla</li> <li>- Synergistä kehittymistä ei tapahdu</li> </ul>

Vähäinen painotus kustannuksiin                      Suuri      painotus      kustannuksiin

Kuvio 4. Tasapainoisen hankinnan tavoitteita (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 128)

Tutkimuksen perusteella päädyttiin ehdotukseen, että tasapainoinen hankinta, ts. kilpailuttamisen voiman ja hyvän yhteistyön mahdollisuuksien rinnakkainen hyödyntäminen, edellyttää kuutta osaamiskyvykkyyttä. Kolme ensimmäistä ovat tärkeitä kaikille yrityksille, kolme jälkimmäistä mahdollistavat kilpailijoista erottautumisen sopivassa tilanteessa:

1. Kokonaiskustannusten mallintaminen
2. Hankintaryhmäkohtaisten toimintamallien, eli strategioiden luominen

3. Strategioihin ja tilanteisiin sopivien, erilaisten toimittajasuhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen
4. Toimittajaverkoston integrointi
5. Toimittajan innovaatiokyvyn hyödyntäminen
6. Globaalin toimittajaverkoston luominen

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 128) avaavat seuraavassa tarkemmin kutakin kuutta kohtaa:

1. Kokonaiskustannusten mallintaminen. Jotta tuotteen tai palvelun hinnasta voi neuvotella menestyksekkäästi, tulee ymmärtää
  - a) mistä tekijöistä ja miten hankinnan hinta muodostuu ja
  - b) mihin kaikkiin kustannuseriin kulloinkin kyseessä olevalla hankinnalla on vaikutusta toimitusketjun myöhemmissä vaiheissa.
2. Hankintastrategioiden luominen. Strategisen tuotteen tai palvelun hankinta vaatii pitkäaikaissopimuksia, ylimmän johdon sitoutumista, tiukasti sovittuja käytäntöjä ja tehokkaita rutiineja. Vähäiset hankinnat ja annetaan toimittajan hoidettavaksi, vakiopalvelut kilpailutetaan säännöllisesti tunnettujen toimittajien kesken ja uusia, vielä edullisempia vaihtoehtoja etsitään aktiivisesti. Nämä toimintatapojen erot muodostavat pohjan hankintaryhmäkohtaisesti määritellyille hankintastrategioille. Keskeistä on erilaisten strategioiden kytkeminen yrityksen päästrategiaan, huolellinen suunnittelu ja sovittujen käytäntöjen ja linjausten dokumentointi ja viestittäminen organisaatiolle. Luonnollisesti tulee valvoa niiden noudattamista.
3. Strategioihin ja tilanteisiin sopivien, erilaisten toimittajasuhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen. Organisaatiolla on toisistaan poikkeavia toimittajasuhteita, jotka vaativat erilaista hoitamista. Yhteydenpidon tavat, muodot, roolit, tapaamiskäytännöt, raportit ja onnistumisen mittarit on luotava jokaisen toimittajan kohdalla erikseen.
4. Toimittajaverkoston integrointi. Toimittajaverkoston integrointi on yksi tapa erottaa kilpailijoista. Parhaimmillaan integrointi saattaa ostavan yrityksen toimittajat ohjattuna yhteistyöhön keskenään. Integrointi vaatii ostavalta yritykseltä

vahvaa valta- ja neuvotteluasemaa suhteessa toimittajiin, sisältäen myös erilaisia riskejä.

5. Toimittajan innovaatiokyvyn hyödyntäminen. Perinteinen kilpailukeskeinen hankintamalli ei jätä ollenkaan, tai hyvin vähän, tilaa toimittajan ideoille asiakkaan tarvitsemien tuotteiden tai prosessien parantamiselle. Toimittajan innovaatiokyvyn hyödyntäminen käytännössä, useimmissa tapauksissa, on usein kuitenkin helpompaa kuin olettaisi, usein tarvitsee vain kysyä toimittajilta, mitä näiden mielestä tulisi tehdä ja mitä tulisi huomioida.
6. Globaalin toimittajaverkoston luominen. Kansainvälistyvillä yrityksillä on luonnollista tehdä hankintoja niiltä alueilta, joille markkinointi suuntautuu. Kilpailukyvyntakaamiseksi on tärkeätä huomata, milloin kotimarkkinatoimittajien tarjoama ei enää riitä. Näissä tilanteissa yritysten tulee osata etsiä uusia toimittajia myös muista maista, kyettävä neuvottelemaan ja toimimaan näiden kanssa.

## 7 TOIMITUSKETJUN HALLINTA JA JOHTAMINEN

### 7.1 Toimitusketju

Toimitusketju (supply chain) on organisaatioiden, ihmisten, teknologioiden, toimintojen, tiedon ja resurssien välinen järjestelmä, jonka tarkoituksena on välittää tuote tai palvelu toimittajalta asiakkaalle. Toimitusketjun hallintaa ohjaavat seuraavat periaatteet ja jaottelu (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2008, 346):

1. Erottelu ja räätälöinti. Toimitusketjun hallinnan yhteydessä on pohdittava miten irtautua yhden toimintatavan mallista ja miten toimitusketju jaotellaan erilaisia tarpeita palveleviksi osa- tai aliprosesseiksi. Oman toiminnan eri prosessit (asiakas- ja toimittajarajapinnat, palveluryhmät jne.) on hyödyllistä tunnistaa. Myös kokonaisuuksille kohdistetut toimintamallit on hyvä samalla valita pohdittaessa prosesseja. Tämä tarkoittaa sitä, että luovutaan suuntaamasta 'kaikkea kaikille' ja ymmärretään erilaiset tilanteet ja tarpeet.
2. Palvelun jaottelu perusosiin. Loppuasiakas vaatii yhä enemmän palvelun räätälöintiä ja sopeuttamista kohdennettuna omaan toimintaansa. Monimutkainen palvelukokonaisuus kaipaa huomiota enemmän räätälöinnin suhteen kuin vakiopalvelu. Palvelu voidaan paloitella erilaisiin osiin, moduuleihin, joista voidaan yhdistellä erilaisia palveluita. Palvelun pilkkominen mahdollistaa osien vakioinnin. Vakiomoduuleista on koottavissa monipuolisesti erilaisia versioita lopputuotteita. Vakiomoduloinnin tarkoituksena on koota ostajalle tämän tarpeiden mukaan räätälöity lopputuote. Tavoitteena on myös kustannusten ja ajan säästäminen kaikille osapuolille.
3. Viivästäminen. Viivästämillä räätälöintiä myöhemmäksi toimitusketjussa saavutetaan kustannussäästöjä. Mitä myöhemmin toimitusketjussa moduloituihin palveluihin tehdään ostajan toivomia muutoksia, sitä pitempään tuotantoprosessissa käsitellään räätälöimätöntä vakiomoduulia. Räätälöimättömän moduulin ohjaus on yksinkertaisempaa ja kustannustehokkaampaa kuin räätälöidyn moduulin. Tavoitteena on samanaikaisesti säästää kustannuksia ja mahdollistaa laajemman palveluvalikon tarjonta.

4. Optimointi ja yksinkertaistaminen. Optimoimalla ja yksinkertaistamalla päästään tehokkaaseen tulokseen. Tehdään vain se, mitä tarvitaan ja jätetään pois kaikki ylimääräiset toiminnot. Laatuajattelu, Total Quality Management (TQM), pohjautuu tähän periaatteeseen. TQM on kokonaisvaltainen laatujohtamisen malli ja sen avulla pyritään toimintaprosessein jatkuvaan parantamiseen tiukan valvonnan alaisena.
5. Läpimeno- ja toimitusaikojen lyhentäminen. Just in time (JIT) ajattelussa kaikki ylimääräinen odotusaika on tarpeetonta sitoutuneen pääoman ja energian tuhlausta. Mitä nopeammin tieto etenee, sitä pienemmät ovat toimitusketjun kokonaiskustannukset. Kustannusten vaihtelevuus näkyy työkustannuksissa ja työntekijät itsessään ovat tärkeä voimavara prosessin onnistumisen kannalta. Oikeat toimintatavat, soveltuva organisaatio, palkitsevat työmenetelmät sekä tietotekniikan hallinta ja koulutus luovat edellytyksiä tuottavalle työlle ja tuhlauksen pienentämiselle. Läpimenoaikojen tietoinen nopeuttaminen ja jatkuva parantaminen tuovat mukanaan kustannussäästöjä. Läpimenoaikojen nopeuttaminen näkyy kokonaistoimitusajan lyhenemisellä ja tällä on vaikutuksia kannattavuuteen.

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 361) toteavat, että vaiheita voidaan yhdistellä toimitusketjussa 'pitkittäin ja poikittain', liittämällä sekä yhden ketjun peräkkäisiä moduuleja että rinnakkaisten ketjujen samoja vaiheita ja prosesseja järkeviksi kokonaisuuksiksi. Yhdistelemällä pyritään pienentämään toimitusaikaa ja kustannuksia. Yritysten välisen yhteistoiminnan avulla pyritään yhdistelemään yritysten sisäisiä että niiden välisiä toimintoja. Tällä pyritään parantamaan kokonaistehokkuutta, laatua ja ohjautuvuutta sekä lyhentämään läpimenoaikoja kautta koko toimitusketjun.

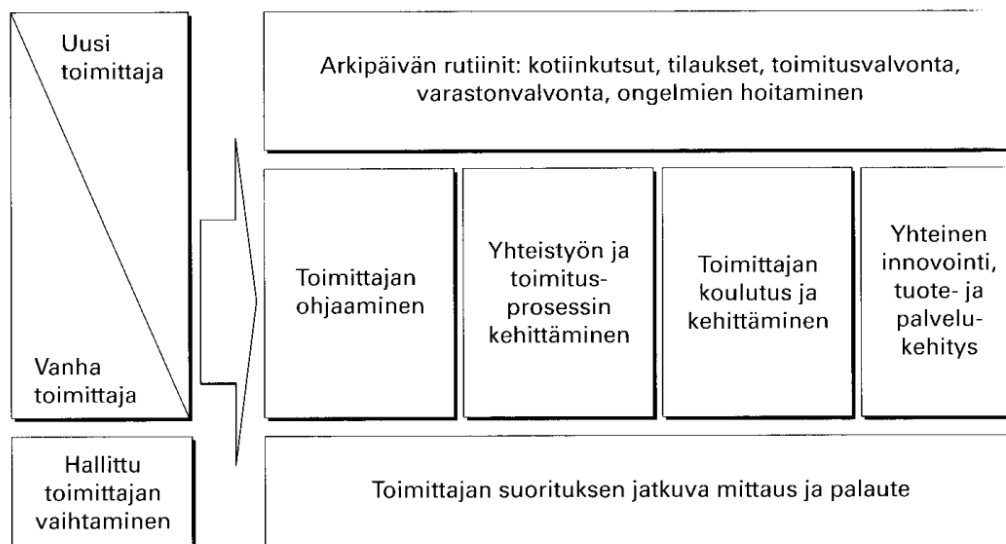
Poikkeamien pienentämisellä halutaan tuottaa tasalaatuista palvelutuotantoa. Resursien tehokkaalla jakamisella huolehditaan siitä, että toimitusketjun kaikissa osissa on sama palvelutaso, toimintasykli ja – nopeus sekä muutosten vaikutuksen kuormittavuus tasaisesti koko ketjussa. Tämä vaatii toimitusketjun tahdistamista, läpinäkyvyyttä sekä tiedonsiirron lisäämistä ketjun osien välillä. Yhteistyötä ja informointia kehittämällä yli organisaatiorajojen pyritään koko toimitusketjun tehokkaaseen toimintaan ja toimitushäiriöiden minimoimiseen.

Aktiivisen hankinnan keskeisiä tavoitteita on parhaiden mahdollisten toimittajien, tai toimittajan, valinta toimitusketjuun. Hankinnan tehtävä on siis toimitusketjun rakenteen kehittäminen. Tämä kehittäminen edellyttää tiivistä yhteistyötä yrityksen sisällä. Menes-

tyäkseen ostajan tulee jatkuvasti sekä kehittää toimitusketjunsä rakenteita että ohjata, johtaa ja kehittää toimitusverkostoaan nykyisten kumppaniensa kanssa. Hankintatoimen kehittäminen edellyttää koko organisaation – ja ennen kaikkea johdon sitoutumista uusiin käytäntöihin. Hankintaorganisaation on seistävä tehtyjen linjausten takana ja muutosten hyöty on konkretisoitava organisaatiolle jotta muutosvastarintaa saadaan vähennettyä.

## 7.2 Toimitusketjun kehittäminen

Iloranta ja Pajunen-Muhosen mukaan (2008, 339) toimitusketjun kehittämistä kuvataan yksittäisen toimittajan kehittämisen kautta. Olennainen pohja toimittajasuhteen hallinnassa on toimittajan suorituksen jatkuva arviointi. Hyvä toimittajamarkkinoiden tuntemus antaa edellytykset luoda toimittajalle oikeantasoisia vaatimuksia ja tarvittaessa vaihtaa toimittajaa. Toimittajan kehittämisen mahdollisuuksia on lähestyttävissä jakamalla toimittajarajapinta alla olevassa kuviossa esitettyihin suoritus-, ohjaus- ja mittaustehtäviin. Kuviossa 6 on kuvattu toimittajarajapintaan liittyviä tehtäviä.



Kuvio 6. Toimittajarajapintaan liittyvät tehtävät (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 328)

Arkipäivän rutiinitehtäviin kuluu hankinnalta suuri osa ajasta. Merkittävän osan tästä työstä voisi poistaa paremmalla suunnittelulla, täsmällisemmillä sopimuksilla ja toimittajan määrätietoisemmalla ohjauksella.

Toimittajan ohjaamisessa toiminnan pohjana on molemminpuolinen käsitys siitä, mitä ostaja toimittajalta odottaa. Toimittajaa ohjataan sopimuksessa, sopimuksen liitteissä, muistioissa jne. mainituilla ohjausmekanismeilla ja tätä tarvitaan, jotta toimitus tapahtuisi toivotulla tavalla. Käytännön toimitusongelmien tai toimittajan virheiden taustalla on usein puutteellinen toimittajan ohjaus. Keskinäisen viestinnän pelisäännöt ovat tärkeä osa toimittajan ohjausta.

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 331) jatkavat, että yhteistyön onnistuminen vaatii molempien osapuolien sitoutumista ja panostusta. Avainasemassa on keskinäinen luottamus ja avoimuus. Toimittajan ohjaaminen kohti jatkuvasti parempaa suoritusta vaatii hankinnan työkalujen aktiivista ja tilanteen mukaista hyödyntämistä. Näitä työkaluja on mm:

- Oikeanlaisen kilpailuasetelman aikaansaaminen
- Hyvä toimittajamarkkinatuntemus (supply market intelligence)
- Toimittajan suorituksen mittaaminen, arvioiminen sekä palaute
- Toimittajan kouluttaminen
- Tavoitteita tukeva kannuste- ja palkkiojärjestelmä
- Yhteistyön toimintamallien luominen
- Yhteiset kehitysprojektit

Artikkelissaan ”Building Deep Supplier Relationships” Jeffrey Liker ja Thomas Y. Choi (2004) esittelevät aktiivista toimittajasuhteen kehittämistä. Kehittäminen edellyttää ostajaa:

- Ymmärtämään toimittajan toimintatapaa
  - ”Ymmärrä toimittajasi toimintaa paremmin kuin tämä itse”.
- Hyödyntämään toimittajien keskinäistä kilpailua
  - Toimittajan on tiedostettava se, että ostaja tuntee alan muutkin toimijat ja osaa vertailla näiden toimintaa.
- Valvomaan toimittajaa ja ohjaamaan tätä parantamaan suorituskyykyään
  - Toimittajalle kerrotaan täsmällisesti se, mitä siltä odotetaan nyt ja tulevaisuudessa.
- Kehittämään toimittajan kyykyä
  - Ostaja kertoo toimittajalle näkemyksiään ja havaintojaan toimittajan kyykydestä.



- Jakamaan tietoa määrätietoisesti, mutta valikoivasti
  - Toimittajalle jaetaan kaikki se tarpeellinen tieto, joka voi auttaa toimittajaa ymmärtämään ostajan tarpeita paremmin.
- Johtamaan yhteistä kehitystä
  - Tartutaan aktiivisesti yhteisten prosessien ohjaukseen ja muodostetaan yhteistyötiimejä sekä esim. virtuaaliorganisaatioita.

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 259) mukaan hyvä tuotekehitys nitoo yhteen parhaalla mahdollisella tavalla ostajan tarpeet, toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet ja organisaatioiden kyvyt. Mitä aikaisemmassa vaiheessa toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia arvioidaan ja hyödynnetään, sitä suurempi vaikutus tällä on uuden palvelun kustannuksiin. Kyseessä on kahdesta jossain määrin erillisestä asiasta:

- Omien hankinnan ammattilaisten tietämyksen hyödyntämisestä toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksien tunnistamisessa
- Toimittajan aikainen mukaan ottaminen tuote- ja palvelukehitykseen (ESI, Early Supplier Involvement) korostuu varsinkin silloin, kun toiminta pitää saada nopeasti käyntiin.

Oman hankintaorganisaation tai toiminnassa mukana olevien henkilöiden markkinatuntemuksen hyödyntäminen vaatii lähinnä sisäistä yhteistyötä ja avointa keskustelua yli organisaatorajojen. Toimittajan osaamisen varhaista hyödyntämistä palvelukehityksessä kannattaa huomioida huolellinen, projektikohtainen sopiminen yhteistyön sisällöstä ja toiminnasta. Syntyvien ideoiden, konseptien ja palveluiden omistajuudesta ja hyödyntämisoikeuksista on suositeltavaa sopia etukäteen, ennen kuin mitään on tehty.

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 336) toteavat, että yksittäisen toimittajan hyödyntämisessä palveluhankinnassa on riskinsä. Ensimmäinen riski on kasvava riippuvuus toimittajasta, kun tämä pääsee ohjaamaan palvelukonseptia itselleen edulliseen suuntaan ja näin mahdollisesti heikentämään kilpailijoiden mahdollisuuksia toimittajina. Toinen riski on erilaisten vuotojen vaara. Toimittaja saattaa hyödyntää samaa konseptia muiden asiakkaidensa, mahdollisesti ostajan kilpailijoiden, kanssa tai jopa omia yhdes-  
sä kehitetyn palvelutuotteen omaan palvelutarjontaan.

Kun toimittajia on useita, kannattaa ostajan luokitella nämä eri tasoille ja määritellä omalle organisaatiolle pelisäännöt ja ohjeet siitä, miten kunkin toimittajaluokan kanssa toimitaan. Toimittajaluokkia voi olla esimerkiksi (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 338)

- Normaali toimittaja (vakiopalvelut)
- Alihankkija (räätälöity palvelut)
- Osakokonaisuuksien toimittaja (riippumaton lopputuotteen teknologiasta ja ydinosaamisesta)
- ”Perheenjäsen” (tiukasti sidoksissa lopputuotteen teknologiaan ja ydinosaamiseen)

Ohjaaminen, kehittäminen ja suorituksen mittaaminen on sitä intensiivisempää, mitä tärkeämmästä toimittajaluokan edustajasta on kyse. Toimittajat voidaan yksinkertaisesti jakaa myös seuraaviin luokkiin:

- Tilapäiset ja pienet toimittajat
- Arvokkaiden massapalveluiden toimittajat
- Pullonkaulapalveluiden toimittajat
- Strategisten palveluiden toimittajat

Myös toimittajien suuruus ja näiden keskinäiset valta-asemat vaikuttavat luokitteluun. Huomioitavaa voi olla myös toimittajan maantieteellinen sijainti suhteessa onko tämä paikallinen, valtakunnallinen, EU:n sisäinen vai globaali toimittaja.

Uuden toimittajansuhteen rakentamisvaiheessa on huolehdittava siitä, että yhteistyömallin pääosat ovat kunnossa. Apuna ostaja voi pohtia seuraavia kysymyksiä (Seuri, Iloranta, Räsänen 2011, 311):

- Palvelun toimittajan ja oman organisaation välisestä tehtävänjaosta ja vastuista on sovittu.
- Erilaisten palveluiden tarjoamistavoista, saatavuus- tai aukioloajoista, palvelujen sisällöistä, osaamisvaatimuksista ja tarvittaessa henkilöistä on sovittu.
- Erilaisten palveluiden veloituserusteista on täsmällisesti sovittu.
- Menettelytavoista ennakoitavissa olevissa poikkeustilanteissa on sovittu.
- Palvelujen, hintojen ja veloituserusteiden muuttamiskäytännöistä, neuvotteluisista ja hyväksymisprosesseista on sovittu.

- Sopimuksen muuttamisen ja irtisanomisen menettelytavoista on sovittu.
- Laskujen hyväksymis- ja tarkastuskäytännöstä on sovittu.
- Yhteistyöstä on laadittu kirjalliset ohjeet (esim. osa toimintasuunnitelmaa).
- Toimintasuunnitelma on tehty.
- Toimintasuunnitelma ja yhteistyön ohjeet ovat kaikkien saatavilla.
- Toimintasuunnitelma ja yhteistyön ohjeet on hyväksytty oman organisaation käytännön mukaisesti.
- Henkilöstö ja sen edustajat ovat käsitelleet toimintasuunnitelman ja yhteistyön ohjeet sekä hyväksyneet ne.
- Yhteistyön käytännöistä on tiedotettu.
- Yhteistyön käytäntö on kuvattu perehdyttämisohjeissa.
- Valitut henkilöt on koulutettu tuen järjestelmiin.
- Tuen ohjeissa on selkeät toimintaohjeet.
- Tuen käytäntö on kuvattu toimintasuunnitelmassa.
- Henkilöstö on koulutettu (palveluntuottajan vastuulla).
- Oman organisaation linjaorganisaation, työntekijöiden ja henkilöstöhallinnon roolit ovat selvät ja kukin toimija tietää tehtävänsä.
- Ongelmanratkaisumekanismeista ja yhteyshenkilöistä kriisitilanteissa on sovittu.
- Palvelun toimivuutta seurataan ja toimivuutta käsitellään säännöllisesti oman organisaation sisällä sekä toimittajakokouksissa.
- Toimittajakokouksiin laadittavista raporteista on sovittu ja palvelun ostaja pystyy tuottamaan sovitut raportit luotettavasti.
- Palvelun toimivuudesta ja vaikuttavuudesta raportoidaan johdolle säännöllisesti.

Roukalan mukaan (1998, 15) toiminnan kehittämiseen ja laatujohtamiseen pyrkivässä yrityksessä tulisi noudattaa Edward Demingin neljäntoista kohdan laatufilosofiaa. Tällä toimintapolitiikalla pyritään varmistamaan yrityksen menestyminen, toiminnan kehittäminen ja tarvittaessa myös muutoksen toteutus. Seuraavassa esitellään nämä neljätoista kohtaa:

1. Toiminnan jatkuvuuden varmistaminen. Varmista, että palveluiden laatua parannetaan jatkuvasti. Määritä pitkän aikavälin tavoitteet ja investoi niihin. Niiden tulee ohittaa lyhyen aikavälin tuottomahdollisuudet, jotka ovat niiden vastaisia. Näin toiminta voi jatkua ja antaa työtä tekijöilleen tulevaisuudessakin.

2. Virheiden eliminoiminen. Älä toimi yleisesti hyväksytyjen viiveiden, virheiden tai työvirheiden mukaisesti. Kehitä toimintaa. Omaksu uusi johtamistyyli, vastuu työn tekemisestä on sen tekijöillä. Toiminnan kehittäminen on kaikkien vastuulla.
3. Laadunrakentaminen tuotteeseen. Lopeta laadun tavoittelu pelkästään laadun tarkistuksen avulla. Rakenna laatu tuotteisiin ja palveluihin, tuotantoon, alihankintoihin sekä ostoihin. Kun tuotteet ja palvelut tehdään virheettömiksi, ei laatukselmuksia tarvita.  
Tutkija on eri mieltä tässä tapauksessa; laatukselmuksista ei tulisi luopua missään tapauksessa.
4. Lähtöaineiston virheettömyys. Vähennä saman tuotteen toimittajien määrää laadun perusteella. Älä tee hankintaa vain hinnan perusteella, vaan vähennä kokonaiskustannuksia. Pidä vain yksi alihankkija yhtä tuotetta kohden, pitkän aikavälin luottamukselliseen liikesuhteeseen perustuen.  
Tutkija huomauttaa seuraavaa; Hankintakirjallisuudessa toisaalta kehoitetaan pitämään useampaa toimittajaa tuotetta kohden. Tällä pyritään saamaan aikaan tervettä kilpailua ja rajoittamaan yhden toimittajan dominointia.
5. Ongelmien selvittäminen. Hae ongelmien syitä parantaaksesi jatkuvasti toimintaasi (toimintoja, prosesseja). Tuotantoa ja palvelua on parannettava jatkuvasti tuottavuuden ja laadun parantamisen varmistamiseksi.
6. Kouluttaminen. Käytä tehokkaita koulutusmenetelmiä ja tee työhön kouluttamisesta itsestään selvä asia.
7. Oikeat menetelmät ja välineet. Ohjaa ja auta ihmisiä tekemään yhä parempaa tulosta ja laatua. Varmista, että virheen sattuessa ryhdytään toimiin sen toistumisen välttämiseksi. Virheen syy voi johtua monesta syystä: huonosta välineestä, ohjeistuksesta, työmenetelmästä jne. Virhe pitää myös havaita. Tilastollinen toiminnan seuranta auttaa tässä. Laatujohtaminen on ihmisten, koneiden ja muiden välineiden auttamista tekemään parempaa työtä. Myös johtaminen tarvitsee huoltoa.

8. Pelkojen poisto. Rohkaise ihmisiä yhteydenpitoon ja poista pelot eri organisaatioitasoilta. Auta työntekijöitä työskentelemään entistä tehokkaammin. Laatujohtaminen lähtee siitä, että jokaisella on tarve osata ammattinsa ja myös halu näyttää se.
9. Ryhmätyö. Murra osastojen väliset rajat. Rohkaise ihmisiä ryhmätyöhön ongelmien ratkaisemiseksi. Yhdistä eri alueiden voimavarat: tutkimus ja kehitys, suunnittelu, myynti, tuotanto. Organisaatorajat ylittävä ryhmä näkee ongelmat, jotka vaikuttavat tuotteiden ja palveluiden laatuun.
10. Vaatimuksia vastaavat keinot. Älä aseta numeerisia tulostavoitteita. Älä käytä iskulauseita ("sloganeita") tuottavuuden kohottamiseksi ja laadun parantamiseksi, ellet samalla anna uusia, parempia välineitä toiminnan tehostamiseksi.
11. Pois tulosjohtamisesta. Käytä tilastollisia menetelmiä varmistaaksesi laadun ja tuottavuuden jatkuva paraneminen, älä ohjaa työtä kiintiöillä, jotka esitetään numeerisina tavoitteina. Lopeta tulosjohtaminen. Muuta johtamistyyliä. Vain laatu tuottaa taloudellista tulosta. Laatu on työn tekemistä oikein, vasta sen jälkeen halvimmalla tavalla. 'Halpa' tavoitteena johtaa huonoon lopputulokseen.
12. Työn ylpeys. Poista esteet oman työn ylpeyden tuntemisesta. Se on työnjohdon velvollisuus – ei numeroihin tuijottaminen. Tämä merkitsee tulosjohtamisen lakkauttamista ja kumoamista: ei enää vuotuisia työn sankareita, ei enää numeroihin perustuvaa johtamista.
13. Syvällinen osaaminen. Pane toimeen (perusta) tehokas koulutusjärjestelmä ja kouluta ihmiset tarvittaessa uudelleen, jotta ympäristön muutoksia materiaaleissa, menetelmissä, tuotesuunnittelussa ja välineissä pystytään seuraamaan. Luo järjestelmä, joka parantaa koko ajan itseään.
14. Sitoutuminen. Julkista selkeästi ylimmän johdon pysyvä sitoutuminen laatuun ja tuottavuuteen sekä näiden periaatteiden noudattamisen pakollisuuteen. Jokaisen on tehtävä työnsä näin. Jokaisen tulee toteuttaa muutos.

Tätä Demingin filosofiaa voidaan soveltaa toimittajan ohjaamiseen ja johtamiseen sekä myös kannustamaan toimittajaa innovoimaan palvelutoiminnassaan.

Lopuksi maininta Kuusela (2005, 50); organisaatioiden toimintaa koskevassa tutkimuksessa on todettu, että oikeudenmukainen kohtelu vaikuttaa yksittäisistä tekijöistä eniten organisaation työhyvinvointiin.

### 7.3 Toimittajan ohjaaminen

Palveluiden hankinnan yhteydessä toimittajan ohjaamisella viitataan palvelun toimittajaan vaikuttamiseen. Vaikuttamisen kohteena ovat sekä toimittajan sisäiset prosessit että ostetun palvelun laatu. Globaaleilla markkinoilla ja eriarvoisessa maailmassa toimittajan ohjaaminen on yhä tärkeämpää. Hyvä esimerkki palveluhankinnan osaamisen ja toimittajan ohjaamisen merkityksestä on viime aikoina esillä ollut tapaus kauppojen ns. omien edullisten merkkituotteiden toimitusketjuista löydetyistä eettisistä ongelmista (esimerkkinä Pirkka, Rainbow ja Eldorado tuotteiden valmistuksessa havaittujen epäkohtien uutisointi tammikuussa 2013). Enää ei riitä, että hankitaan tuote, minkä joku ostaa ja käyttää. Lainsäädäntö sekä muuttuvat markkinat asettavat omat haasteensa yritysten hankintaprosesseille. Yhteistyötä palvelun tilaajan ja toimittajan välillä on rakennettava huolella sekä kehittävä päivittäin. Kehittämiseen motivoinnin tukena voidaan käyttää sekä palkitsemis- että sanktiojärjestelmiä. Yhteiset kehittämisprojektit ja –hankkeet tukevat yhteistyötä. Tällaiset hankkeet voivat liittyä esimerkiksi prosessien kehittämiseen tai henkilöstön kouluttamiseen.

### 7.4 Yhteistyön ohjaus ja kehittäminen

Seurin, Ilorannan ja Räsänen (2011, 321) mukaan toimittajarajapinnan jakaminen erillisiksi, konkreettisiksi tehtäväalueiksi selkeyttää tekemistä, suunnittelua, vastuukysymyksiä ja helpottaa ajankäytön arviointia. Jako sopii yhtä hyvin uuden palveluntuottajan perehdyttämiseen kuin myös tilanteisiin, joissa halutaan vanhan palveluntuottajan kanssa parantaa toimintatapaa. Tehtäväalueet ovat seuraavat:

1. Toimittajan ohjaus ja koulutus. Vasta käytännössä voidaan todellisesti panostaa toimittajan valmentamiseen. Mitä selkeämmin toimittaja ymmärtää ostajan tarpeita, organisaation erityisiä tilanteita sekä henkilöstön erilaisia ongelmia, sitä paremmin toimittaja kykenee ostajaa palvelemaan ja tämä voi hyödyntää toimittajan koko osaamista. Toimittaja tulee tutustuttaa ostajan toimialan ominaispiirteisiin, perustietoihin ja dokumentteihin.

2. Prosessit ja rutiinit. Prosesseista ja rutiineista sopiminen jätetään usein käytännön työntekijöiden sovittavaksi. Yllätystilanteet ovat kuitenkin mahdollisia ja niihin kannattaa varautua toimittajan perehdyttämisessä tai ainakin sivuta niitä toimittajakokouksissa tai -palavereissa. Näin minimoidaan mahdollisia prosessiongelmia. Prosessit ja käytännöt, ainakin ydinprosessien kulku, on syytä kirjata toimintasuunnitelmaan.
3. Toimittajakokoukset. Toimittajakokoukset, minkä tahansa palvelun toimittajan ja ostajan on tavattava säännöllisesti. Tapaamisten tiheys pitää päättää tarpeen mukaiseksi. Tapaamisten tiheyden lisäksi on päätettävä tapaamiseen osallistuvista henkilöistä ja tapaamisen asialistasta. Toiminnallisuuden kannalta on tärkeätä se, että mukana ovat palvelun ostajan ja toimittajan vastuuhenkilöt sekä itse palvelusta vastaavan tiimin esimies. Kokouksille voidaan laatia kiinteä käsiteltävien asioiden lista. Näin taataan kokouksen tehokkuus. Palvelun toimittaja on pidettävä tietoisena ostajan muutoksista: henkilövaihdokset, tehtävien vaihdokset ja tuotannossa tapahtuvat muutokset ovat ehdottomasti kokouksissa tiedotettavia asioita. Näiden lisäksi on perusteltua tiedottaa toimittajaa myös taloudellisista muutoksista, eli tilauksista, suhdanteista, ylitöistä, lomautuksista ja niin edelleen. Merkittävät muutokset tulevat joka tapauksessa toimittajan tietoon ns. viidakkorumpujen kautta, jolloin kokonaiskuva voi jäädä yksipuoliseksi. Kun ostaja kertoo toimittajalle toiminnastaan, kehityksestään ja muutoksistaan, se sitoo toimittajan myös omaan toimintakulttuuriinsa.
4. Ongelmanratkaisu ja kriisitilanteet. Ongelmanratkaisu ja kriisitilanteiden hoitaminen on yksi keskeisimmistä asioista, joista kannattaa selkeästi sopia etukäteen. Mitä kumpikin osapuoli tekee, kenelle raportoi, kenelle soittaa, ketä hälyttää ja mitä dokumentoidaan, jos palvelu tai jokin muu asia ei toimin niin kuin pitäisi? Tämä on sekä palvelun toimittajan että ostajan etujen mukaista. Toimittajaprosessiin liittyvien ongelmien ja kysymysten selvittäminen on tehtävä molemminpuoliseksi ja kumpaakin kumppanuuden osapuolta on rohkaistava keskinäiseen keskusteluun ja ongelmien ratkaisemiseen.
5. Yhteinen kehittäminen. Palvelun ostajan tehtävä on ensisijaisesti kertoa palvelun toimittajalle tarpeistaan ja huolistaan sekä etsiä yhdessä tämän kanssa uusia ratkaisuja.

6. Toimittajan toiminnan mittaus, valvonta ja palautteen antaminen. Raportoinnin, mittaamisen ja valvonnan ongelma usein on se, että ostajan mahdollisuudet saada tietoa palvelun toiminnasta ovat rajalliset. Usein ainoa raportin muoto on lasku. Raportoinnista sovittaessa on kuultava myös palvelun toimittajaa, jotta siltä ei vaadittaisi mahdottomia tai ajauduttaisi yllaskutukseen. Mitä paremmin tarve on kuvattu ja mitä selkeämmät tavoitteet hankittavalle palvelulle on asetettu, sitä helpompaa on mittaaminen ja valvonta. Mittarit ja mittaaminen, raportoinnin sekä valvonnan keinot on syytä sopia täsmällisesti ja aikatauluttaa. Keskeistä on sopia siitä, miten, kenelle, milloin ja missä muodossa palautetta annetaan, jotta siitä olisi mahdollisimman paljon hyötyä. Hyvästä mittauksesta ja arvioinnista ei hyötyä, jos tuloksista ja havainnoista ei välitetä tietoa kenellekään. Raportoinnin luonteva foorumi on toimittajakokous.

Toimenpiteitä, joiden avulla ostaja voi kehittää yhteistyötä toimittajansa kanssa, on useita. Päivittäistä yhteistyötä edistää tiivis yhteydenpito. Yhteisten tarjousten laatiminen, koulutus ja kehittämishakkeiden läpivienti saa aikaan yhteisiä intressejä ja lisää yhteistyöhalukkuutta. Käytössä voi olla myös palkitsemis- ja sanktiojärjestelmiä, jotka liittyvät esimerkiksi mitattavissa oleviin tavoitteiden saavuttamiseen.



## 8 LAADUN ARVIOINTI JA SEURANTA

### 8.1 Laadun arviointi ja seuranta

Www.hankintatoimi.fi Hankintatoimen kehittäminen sivustolla todetaan, että laadun arvioinnin ja seurannan kohteena ovat yleensä poikkeamat ja laatuvirheet, ja reklamaatiot. Yleensä nämä dokumentoidaan yrityksissä ja havaitut puutteet käsitellään korjaavien toimenpitein. Toimittajan osalta tämä saattaa tarkoittaa reklamaatiota, korjaavia toimenpiteitä ja mahdollista hyvityslaskua. Reklamaatioita seurataan yleensä lukumäärinä ja niistä aiheutuneina kustannuksina.

Laadukasta palvelua voidaan jaotella erilaisin seurattavien määrein. Taulukossa 2 esitetään laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä.

1.	<b>Ammattimaisuus ja taidot</b>
	Asiakkaat ymmärtävät, että palvelun tarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiansa ammattitaitoiseen ratkaisuun (lopputulokseen liittyvä kriteeri)
2.	<b>Asenteet ja käyttäytyminen</b>
	Asiakkaat tuntevat, että asiakaspalvelijat (kontaktihenkilöt) kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti (prosessiin liittyvä kriteeri)
3.	<b>Lähestyttävyys ja joustavuus</b>
	Asiakkaat tuntevat, että palveluntarjoaja, tämän sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät ovat suunniteltu ja toimivat siten, että palvelu on helppo saada ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti (prosessiin liittyvä kriteeri)
4.	<b>Luotettavuus</b>
	Asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu tai mistä tahansa on sovittu, he voivat luottaa palveluntarjoajan ja sen työntekijöiden lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan (prosessiin liittyvä kriteeri)
5.	<b>Palvelun normalisointi</b>
	Asiakkaat ymmärtävät, että aina kun jotain menee pieleen tai kun tapahtuu jotain odottamatonta, palveluntarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun (prosessiin liittyvä kriteeri)
6.	<b>Palvelumaisema</b>
	Asiakkaat tuntevat, että fyysinen ympäristö ja muut palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat myönteistä kokemusta (prosessiin liittyvä kriteeri)
7.	<b>Maine ja uskottavuus</b>
	Asiakkaat uskovat, että palveluntarjoajan toimiin voi luottaa, että palveluntarjoaja antaa rahalle vastinetta ja että sillä on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä (imagoon liittyvä kriteeri)

Taulukko 2. Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä (Metropolia hankintatoimen luentomateriaali: Arvoa parantavat strategiat)

Kappaleen loppuosa on lainattu Hankintatoimi.fi sivulta:

”Laadukkaan hankinnan seurantaan ja ohjaamiseen liittyvien linjausten ja pelisääntöjen tulee olla linjassa sovitun strategian kanssa. Pelisäännöt sekä niihin liittyvät tehtävät ja vastuut tulee määritellä yksiselitteisesti. Tämä koskee niin oman organisaation sisäiseen kuin myös ulkopuolisiin yhteistyösuhteisiin liittyviä tehtäviä ja vastuujakoa. Vaikka tehtävät, vastuut ja pelisäännöt olisi määritelty, on myös varmistettava että niitä noudatetaan ja että ne toimivat myös käytännössä:

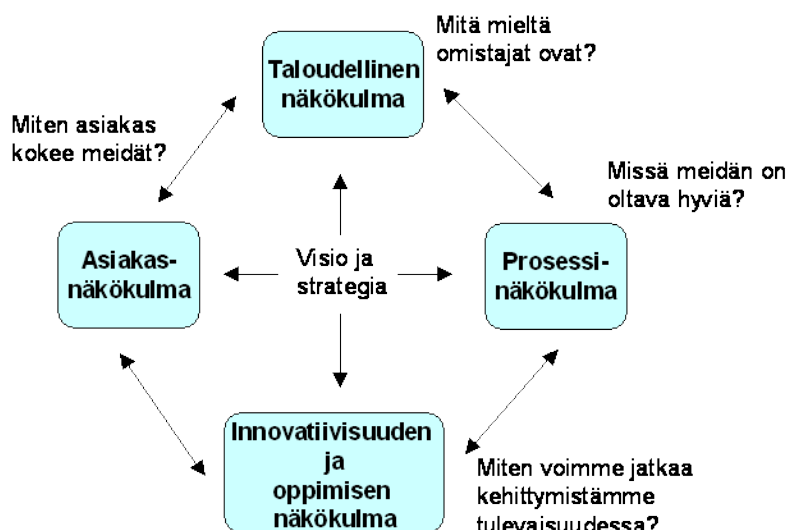
- Omassa organisaatiossa on toimittava määriteltyjen pelisääntöjen mukaisesti
- Pelisäännöistä on sovittu yhteistyökumppaneiden kanssa
- Pelisääntöjen toimivuutta on seurattava ja uudelleen asetettava tarpeen mukaan

Toimiva seuranta- ja raportointijärjestelmä mahdollistaa muutostekijöiden tunnistamisen ja muutoksiin reagoinnin sekä hankintojen ohjaamisen muutosten edellyttämällä tavalla. Seuranta- ja raportointijärjestelmän tarkoituksena on antaa mahdollisimman täsmällistä tietoa nykytilasta ja toteutuneista muutoksista aikaisempiin seurantatietoihin tai tavoitteisiin vertailtaessa. Tavoitteena on tunnistaa muutokset ja tarvittaessa reagoida niihin hankintoja ohjaamalla.

Käytössä olevan seuranta- ja raportointijärjestelmän tulee tukea hankintojen ohjaamiseen liittyvien tehtävien toteutusta. Useimmiten hankintojen ohjaamiseen liittyvä seuranta ja raportointi ovat osana yrityksen toiminnanohjausjärjestelmää. Seuranta- ja raportointijärjestelmän luotettavuus on riippuvainen järjestelmässä olevien tietojen ajantasaisuudesta.

Laadun arviointikriteereitä tulee asettaa tarpeen mukaan ja niitä tulee olla riittävästi mutta ei liikaa, jotta seurattavuus ei kärsi. Kriteereiden tulee olla linjassa strategisten linjausten ja tavoitteiden kanssa. Mahdollisimman selkeät ja yksiselitteiset kriteerit ovat helpommin ymmärrettävissä ja arvioitavissa. Hyvät arviointikriteerit on laadittu siten että niistä ei synny eri käsityksiä kumppaneiden kesken. Arvioinnista ja pelisäännöistä on sovittava ennakolta (mitä, miten, miksi ja kuinka usein laatua arvioidaan?). Seurannan kohteeksi valittavia kohteita tulee olla riittävästi, mutta on myös muistettava että tarpeetonta tiedon keräämistä on pyrittävä välttämään.”

Hankintatoimi.fi mainitsee edelleen, että ”arviointikohteiden määrittelyssä voidaan käyttää apuna esimerkiksi tasapainotettua mittaristoa (Balanced Scorecard, Kaplan & Norton 1992), jossa pidemmän aikajänteen ylätasen tavoitteet puretaan käytännön tavoitteiksi ja mittareiksi. Tasapainotettu mittaristo ohjaa keskittymään strategian mukaisiin ja keskeisiin avaintunslukuihin (KPI, Key Performance Indicator). Tasapainotetun mittariston osa-alueet on esitetty kuviossa 5. Hankintatoimen osalta keskeisiä mittaamisen kohteita voivat olla esimerkiksi hankintavolyymit, hankittavien palveluiden hintakehitys, toimitusvarmuus ja laatu.”



Kuvio 5. Tasapainotetun mittariston osa-alueet ([www.hankintatoimi.fi](http://www.hankintatoimi.fi))

”Hankintavolyymien osalta seurannan kohteena on yleensä mitä, kuinka paljon ja keneltä ostetaan. Yrityksen kokonaishankintavolyymiä seurataan hankintojen kokonaissummana sekä hankintojen osuutena liikevaihdosta. Hankintatoimen tehtävänä on seurata ostohintojen kehitystä ja tarvittaessa reagoida muutoksiin ohjauksellisin keinoin. Samalla on pyrittävä seuraamaan markkinoiden ja toimialan yleistä hintakehitystä sekä tarvittaessa reagoimaan markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. Näin voidaan pysyä ajan tasalla siitä miten omat ostohinnat ovat kehittyneet suhteessa ennakoituun sekä yleiseen hintakehitykseen. Seurannan kannalta on tärkeää että markkinoiden hintakehitystä parhaiten kuvaavat indikaattorit on tunnistettu oikein” ([www.hankintatoimi.fi](http://www.hankintatoimi.fi), hankintatoimen kehittäminen).

## 8.2 Laadun mittaaminen

”Mitä ei voi mitata, sitä ei voi ohjata – mitä ei voi ohjata, sitä ei voi johtaa”

Lönnqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonen, Sillanpää ja Vuolteen (2010, 118-120) mukaan mittari, tunnusluku tai indikaattori on yksittäinen informaation keräys-instrumentti, joka kertoo kiinnostuksen kohteena olevan ilmiön tilasta. Mittaristo, tai suorituskykymittaristo, on kokoelma mittareita, joilla kootaan tärkeät sekä aktiivisesti seurattavat menestystekijät yhteen ja jolloin niiden tilojen kehittyminen on nähtävissä yhdellä kertaa.

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 337) mukaan mittaamalla saadaan todellista tietoa päätöksenteon perusteeksi ja organisaatio tietää, missä toiminnan osalta ollaan menossa. Mittaustulosten avulla osataan suorittaa resurssien ohjaaminen sekä ohjaavat ja korjaavat toimenpiteet. Mittaamisen tulee tukea päätöksentekoa, sen tulee perustua yritysstrategiaan ja siitä johdettuihin hankintastrategiaan sekä hankinnan tavoitteisiin.

Hyvän mittarin tulee mitata sitä mitä sen on tarkoitus mitata. Sen validiteettia arvioidaan sen perusteella, miten hyvin se tuottaa tietoa. Mittarin luotettavuudesta eli reliabiliteetista kertoo se, että mittarin tulokset eivät vaihtelee sattumanvaraisesti. Käytännöllinen mittari on myös kustannustehokas ja helppokäyttöinen. Mittaamisessa on hyvä muistaa, että puutteellinenkin mittausjärjestelmä on parempi kuin se, että ei mitata lainkaan. Mittareita voi kehittää määrättömästi, mutta liian monta mittaria herättää hämmennystä ja vaikeuttaa sekä johdon että ostajien keskittymistä strategian kannalta tärkeimpien tavoitteiden saavuttamiseen. Mittareita tulee olla kuitenkin niin paljon, että mitattavaa kohdetta kyetään tarkastelemaan tasapainoisesti.

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 337) jatkavat, että palvelun laadun arviointi ja mittaaminen voidaan jakaa kahteen osaan. Ensinnä on pysyväisluonteisia mittareita, joilla

palvelun tasoa ja laatua mitataan säännöllisin vuodesta toiseen. Pysyväisluonteisia mittareita ovat esimerkiksi palvelun kustannukset, laskutuksen virheettömyys, sovittujen sitoumusten täyttyminen ja niin edelleen. Toiseksi mitataan vuositavoitteiden toteutumista. Jotta näitä voidaan mitata, tulee niiden olla yksiselitteisiä. Kun vuositavoitteita asetetaan, tulee myös määritellä niiden arvioinnissa käytettävät mittarit. Vuositavoitteiden toteutumista seurataan esimerkiksi keväisin pidettävissä toimittajapalaverissa. Seurannassa käytettävät indikaattorit on valittava niin, että ne ovat mitattavia, yksiselitteisiä ja sellaisia, että ne kuvaavat ostajan kannalta tärkeimpiä tekijöitä. Vuosittaisilla tavoitteilla ja niihin liittyvillä mittareilla ohjataan palvelun toimintaa ja kehitystä toivottuun suuntaan. Syytä on myös seurata yhteistyön toimivuuden indikaattoreita, kuten esimerkiksi reagoinnin nopeutta, ongelmanratkaisukykyä ja – halua, yhteisen kehittämisen aktiivisuutta, raportoinnin ajantasaisuutta sekä täsmällisyyttä ja niin edelleen.

Toimittajan suorituksen jatkuva arviointi ja palaute ovat tarpeen yhteistyön syvyydestä riippumatta. Säännöllisen kontrollin avulla seurataan miten hyvin toimittaja täyttää ostajan tarpeen ja toimii annettujen ohjeiden mukaisesti. Toimittajan seuranta ja arviointi on suositeltavaa dokumentoida kirjallisesti. Ilman palautetta toimittaja ei muuta toimintatapojaan ja jos selkeätä toimintamallia virhetilanteisiin ei ole, huonosta toimittajasta ei pääse eroon helposti.

Toimittajan suorituksen seuranta ja arviointi on yksinkertaisimmillaan yksittäisen palvelutoimituksen laadun, määrän ja toimitusajan kontrolloimista. Mitä tärkeämmästä toimittajasta on kyse, sitä hyödyllisempää on syvälle menevä arviointi, joiden avulla toimittajaa voidaan ohjata kehittämään ja optimoimaan toimintaansa. Viisasta olisi ulottaa seuranta ja arviointi kyvykkyyksien ja johtamismallien kehittämistoimenpiteisiin saakka, riippuen siitä, miten tärkeänä toimittajaa pidetään.

Seuraavassa taulukossa on tarkennettu niitä asioita, mihin toimittajan suorituksen arvioinnissa ja mittaamisessa kannattaa keskittyä, riippuen yhteistyön syvällisyydestä.

Toimittajasuhteen laatu	Seurannan ja mittaamisen ulottuvuudet
Yksinkertaiset ja kertaluonteiset toimittajasuhteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• perustavoitteiden täyttäminen (laatu, määrä, puutteettomuus, ajoitus, ja muut operatiivisen prosessin mittarit)</li> <li>• Palveluhalu, viestintä asiakasorganisaation kanssa, asenne asiakkaaseen</li> </ul>
Pitempiaikaiset ja monimutkaisemmat toimittajasuhteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suhtautuminen ongelmiin ja kyky ratkaista ongelmat</li> <li>• Pyrkimys palvelutason jatkuvaan parantamiseen</li> </ul>
Pitkäaikainen, yhteistä kehittymistä sisältävä yhteistyösuhde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jatkuva kustannustason alentaminen</li> <li>• Yhteisten prosessien tehostaminen</li> </ul>
Pitkäaikainen, yhteistä suunnittelua ja innovaatiota sisältävä yhteistyösuhde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteiset innovaatiot ja tekninen kehittäminen</li> <li>• Yhteisiin tavoitteisiin tähtäävä kyvykkyyksien ja resurssien kehittäminen</li> </ul>

Taulukko 3. Toimittajan suorituksen seurannan ja mittaamisen ulottuvuudet yhteistyön syvällisyyden kasvaessa (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 337)

## 9 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Aluksi toteamus Kuuselta (2005, 16): Toimintatutkimus voidaan määritellä yleisellä tasolla tutkimukseksi, joka perustuu tutkittavien osallistumiseen ja on suuntautunut sosiaalisen yhteisön ongelmien ratkaisuun.

Tutkimuksen toteuttaminen, ja myös toimittajan ohjausinstrumenttien testaaminen, tapahtui kehityssykleinä. Jokaisella syklillä täsmennettiin toimittajan ohjausinstrumentteja. Kehityssyklejä oli kolme. Ennen syklejä tutkija haastatteli kohdeorganisaation hankinnoista vastaavaa henkilöä. Haastattelut sujuivat hyvässä yhteistyön hengessä. Näissä haastatteluissa sovittiin alkuun yhteydenpidosta, aikataulusta sekä tutkimuksen luottamuksellisuudesta. Sovittavien asioiden piiriin kuului myös se ehto, että kohdeorganisaatio ei käy ilmi lopullisesta tutkimusraportista.

### 9.1 Tutkimuksen aikana käydyt kehityssykli

Ensimmäisessä kehityssyklissä tutkija keskittyi palveluhankinnan käsittelemiseen kohdeorganisaatiossa. Tutkija esitti kohdeorganisaatiolle kysymykset:

- Nykytila: Miten kohdeorganisaatiossa hankitaan palveluja ts. konsulttipalveluja tai toimittajaa vaativia palveluja?
- Toivetilä: Miten toivotaan hankinnan toimivan ideaalitalanteessa palveluhankinnan näkökulmasta?
- Miten toivotaan toimittajan tulevan vastaan hankintatilanteessa?
- Miten syvälle toimittajan toimintatapaan ja -prosesseihin olisi tarve päästä tutustumaan palveluhankintatilanteessa?
- Millaisessa tilanteessa olisi toivottavaa päästä tiukemmin ohjaamaan toimittajaa?

Näiden kysymysten vastauksia ja käsittelyä tutkija on käsitellyt toimintatutkimuksen kohdassa 3.2 Kohdeorganisaation nykytilan kuvaus.

Ensimmäisen kehityssyklin perusteella tutkija muodosti kuvaa kohdeyrityksen palveluhankinnan ja toimittajan ohjaamisen nykytilasta. Tätä tietoa peilattiin tutkimustietoon.

Kehityssyklin jälkeen tutkija suunnitteli viisi palveluhankintoja ohjaavaa sekä palvelun toimittajan toimintaa arvioivaa ohjausinstrumenttia:

1. Toimittajan arviointikriteerit (liite 1)
2. Toimittajan sekä palvelun laadun arviointi ja seuranta (liite 2)
3. Palvelutoimittaja-arvioinnin tarkistuslista (liite 3)
4. Toimittajasuhteen kehittäminen (liite 4)
5. Uuden palvelutoimittajan kanssa solmittava sopimus (liite 5)

Ohjausinstrumentit ovat toimittajan ohjaukseen ja johtamiseen käytettäviä arviointimalleja sekä ohjeita. Instrumentteja voidaan hyödyntää sekä vuosittaisessa että kauaskantoisemmassa toimittajan arvioimisessa. Niillä voidaan arvioida myös yhteistyön toimivuutta. Ohjausinstrumentit ovat nähtävissä tutkimustyön lopussa liitteinä ja niitä käsitellään tarkemmin kappaleessa 5.2 Ohjausinstrumentit.

Toisen kehityssyklin aikana tutkija kysyi kohdeorganisaation mielipidettä luotuihin ohjausinstrumentteihin. Erityisesti tutkija kysyi kohdeorganisaatiolta arviota instrumenttien käyttökelpoisuudesta toimittajan ohjaamisessa? Ohjausinstrumenteista poistui toisen kehityssykliden myötä uuden palvelutoimittajan kanssa solmittavan sopimuksen malli (liite 5), koska sitä ei nähty kohdeorganisaatiossa tarpeellisenä. Kohdeorganisaatiolla on jo entuudestaan riittävän laaja sopimusmalli, joka kattoi poistetun mallin kohdat.

Kolmannella kehityssyklillä tutkija esitti kohdeorganisaatiolle seuraavat kysymykset koskien ohjausinstrumentteja:

- Auttavatko 'toimittajan ohjausinstrumentit' kehittämään tilaajan palvelu- ja osaamishankinnan laatua?
- Tuovatko 'toimittajan ohjausinstrumentit' vaihtoehtoisia ratkaisuja, toimintamalleja tai ideoita tilaajalle?
- Tuovatko 'toimittajan ohjausinstrumentit' kehitystä (palvelu)hankinnan kokonaisprosessiin?
- Tuoko 'toimittajan ohjausinstrumenttien' hyödyntäminen parannusta toimittajan ohjaamiseen?
- Tuoko 'toimittajan ohjausinstrumentit' hyötyä tilaajan muulle organisaatiolle?
- Hyötyykö toimittaja vastaavasti 'toimittajan ohjausinstrumenteista'?

Näihin kysymyksiin keskitytään tarkemmin kappaleessa 9.3 Kommentteja liitteiden ohjausinstrumentteihin.

## 9.2 Ohjausinstrumentit

Ohjausinstrumentit pohjautuvat viitekehysteorian kirjallisuudesta poimittuihin malleihin ja ideoihin, joita tutkija on soveltanut kohdeorganisaatiolle soveltuviksi toimittajan ohjausmekanismeiksi. Instrumentit ovat tuotteistettavissa ja pienin muutoksin sovellettavissa vastaavien yritysten käyttöön. Seuraavassa avataan tarkemmin liitteiden instrumentteja.

### 1. Toimittajan arviointikriteerit

- Toimittajan arviointikriteeripisteitä käytetään laadun mittaamiseen ja seurantaan.
- Pisteet ovat 0 – 4. 0 ja 1 eivät täytä toimittajalle asetettuja vaatimuksia, 2 – 4 kuvaavat tyydyttävämmiin toimittajan toimintaa nelosen ollessa paras pistemäärä.

### 2. Toimittajan sekä palvelun laadun arviointi ja seuranta

- Toimittajan mittaamista ja seurantaa tarkasteleva lista, jossa hyödynnetään edellisen liitteen, toimittajan arviointikriteerien, pisteytystä 0-4.
- Toimittajan mittaamista ja seurantaa pisteytyksineen käytetään seurattaessa toimittajan kyvykkyyttä kolmella tasolla; vuositasolla, pysyväisluonteisella tasolla ja yhteistyön toimivuuden tasolla:
  - Vuositasolla mitataan toimittajan kyvykkyyttä ja sitä, saavuttaako tämä kalenterivuodelle asetetut tavoitteensa.
  - Pysyväisluonteisesti mitataan toimittajan kyvykkyyttä pidemmällä kuin vuositasolla, mahdollisesti koko yhteistyön elinkaaren ajalta.
  - Yhteistyön toimivuutta mitataan kuten pysyväisluonteista kyvykkyyttä.
- Toimittajalle voidaan asettaa tavoitepistemäärä vuosikohtaisesti ja myös pitemmällä aikajänteellä. Yksittäisiä arvoja voidaan myös seurata ja asettaa näille myös tavoitteita.
- Mittareita, pisteitä ja saavutettuja tavoitteita käydään läpi toimittajan kanssa toimittajakokouksissa, vähintään kerran vuodessa. Näissä mittaustuloksia käsittelevissä kokouksissa on hyvä ohjata toimittajan suoritusta, kertoa missä tämä on onnistunut ja missä on parantamisen varaa. Näin toimittaja saa myös tietää mis-



sä se on onnistunut ja missä sillä on kehittämisen paikka. Tavoitteena on molemmien puolinen hyöty; tilaajaa saa sitä mitä se tavoittelee ja toimittaja osaa panostaa niihin kykyihin, joilla se täyttää asiakkaan odotukset.

- Ylitetyistä pisteistä tulee myös palkita toimittaja. Näin se tavoittelee aina parempaa suoritusta.

Näitä kahta ensimmäistä ohjausinstrumenttia voidaan kohdeorganisaatiossa käyttää arvioitaessa toimittajan toimintaa vuosittaisella sekä kauaskantoisemmalla aikavälillä. Pisteytys on yksinkertainen ja dokumentointiin riittää seurantataulukko kumulatiivisesti kerättävine pisteineen ja näiden keskiarvoineen. Kyseinen seurantataulukko on toisen tutkimustyön kehityskohde.

### 3. Palvelutoimittaja-arvioinnin tarkistuslista

- Uuden toimittajasuhteen ja yhteistyön rakentamisvaiheessa huomioitavat asiat:
  - Listan avulla tarkistetaan uuden toimittajasuhteen rakentamisvaiheessa, että yhteistyömallin peruseriaatteet on huomioitu.
  - Listan avulla voidaan tarkistaa yhteistyön toimivuutta säännöllisesti, myös kautta koko toimittajayhteistyön elinkaaren.

### 4. Toimittajasuhteen kehittäminen

- Ohjausinstrumentti soveltuu tilanteisiin, joissa halutaan perehdyttää uusi toimittaja tilaajan palvelutoimintaan.
- Instrumentti soveltuu myös tilanteeseen, jossa vanhan toimittajan kanssa halutaan parantaa toimintatapaa.
- Tätä instrumenttia voidaan käyttää tarkistettaessa yhteistyön suuntaa läpi koko toimittajayhteistyön elinkaaren.

Kahden jälkimmäisen instrumentin (liite 3 ja 4) avulla kohdeorganisaatio voi tarkistaa kulkusuuntaa tilaajan ja toimittajan yhteistyössä.

## 9.3 Kommentteja liitteiden ohjausinstrumentteihin

Seuraavassa on kohdeorganisaation kommentteja ohjausinstrumentteihin liittyen:

Toimittajan arviointikriteerit (1) ohjausinstrumentin pisteytystä käytetään arvioitaessa palveluntoimittajaa Toimittajan mittaaminen ja seuranta lomakkeella. Vastauksena ovat asteikkoa koskevat seuraavat korjaavat toimenpide-ehdotukset:

Nyt käytännössä pisteet 0-2 ovat samanarvoisia sekä myös pisteet 3 ja 4 ovat keskenään samanarvoisia. Pitäisikö pistemäärä 0 olla vakava poikkeama, jopa sopimuksen estävä taso? Tällöin ei tehdä sopimusta, tai jo olemassa oleva sopimus puretaan jos poikkeamaa ei ole korjattu kahden viikon sisällä tms. Pisteet 1 – 2 vastaavat vakavaa poikkeamaa, joka tulee korjata kuukauden sisällä. Ainoastaan pistemäärä 4 kuvastaisi aidosti tilannetta, jossa ei ole tarvetta toimenpiteisiin.

Kehitystoimenpiteenä tutkija täsmensi pisteytystä niin, että selkeätä eroavaisuutta ilmenee pisteskaalassa 0-4.

Toimittajan sekä palvelun laadun arviointi ja seuranta (2) ohjausinstrumentti koettiin kohdeorganisaatiossa ”haasteellisena” osaamista hankittaessa kohdeorganisaatioon sekä hankalana mieltää nykyalihankinnan tarpeiden valossa. Jos kohdeorganisaatio hankkisi puhtaasti tuotteita tai palveluita, kuten projektitoimituksia, niin tällöin lomake olisi toimiva.

Hyvänä kuitenkin kohdeorganisaatiossa koettiin seuraavat instrumentin arviointikriteerit:

- Vuositavoitteinen mittari:
  - V3. PALVELUIDEN LAATU/ Reklamaatioiden määrä
  - V4. PROSESSILAATU / Hinta
  - V6. TOIMITTAJAN LAATU / Taloudellinen tila ja vakaus (toimittaja)
- Pysyväisluonteinen mittari:
  - P5. PROSESSILAATU / Prosessit
  - P6. TOIMITTAJAN LAATU / Toimitusvarmuus
  - P7. TOIMITTAJAN LAATU / Täsmällisyys
- Yhteistyön toimivuuden mittari:
  - Y1. PALVELUIDEN LAATU / Raportoinnin täsmällisyys
  - Y2. TOIMITTAJAN LAATU / Kyky reagoida muutoksiin
  - Y3. TOIMITTAJAN LAATU / Proaktiivisuus
  - Y7. TOIMITTAJAN LAATU / Johtamiskyky ja ammattitaito
  - Y10. ASIAKASTYYTYVÄISYYS / Ulkoiset asiakkaat

Kehitystoimenpiteenä tutkija korjasi instrumenttia poistamalla tarpeettomia mittareita ja täsmentämällä jo olemassa olevia.

Palvelutoimittaja-arvioinnin tarkistuslistaa (3) voi käyttää tarkistettaessa uuden toimittajansuhteen aloitus- ja rakentamisvaiheessa niin, että olennaiset yhteistyömallin kohdat ovat huomioitu.

Lomake koettiin kohdeorganisaatiossa sellaisenaan hyvänä muistilistana uuden sopimuksen tekijälle, tai esimerkiksi solmittavan sopimuksen liitteenä.

Toimittajasuhteen kehittäminen (4) liitteen ohjausinstrumentti soveltuu tilanteisiin, joissa halutaan perehdyttää uusi palveluntuottaja kohdeorganisaation prosessiin tai parantaa ja kehittää vanhan palveluntuottajan kanssa yhteistä toimintatapaa. Listaa voidaan hyödyntää vanhan toimittajan kanssa viritettäessä toimintaa paremmille "kierroksille". Instrumentti nähtiin kohdeorganisaatiossa sellaisenaan hyväksi. Erityisen hyväksi havaittiin seuraavat kohdat:

- Toiminnan pohjana on molemminpuolinen käsitys siitä, mitä ostaja toimittajalta odottaa.
- Toimittajakokoukset, joissa:
  - Toimittajaa koulutetaan säännöllisin väliajoin ymmärtämään ostajan tarpeita ja tavoitteita.
  - Sovittava kuinka usein tai säännöllisesti tavataan, ketkä osallistuvat toimittajakokouksiin, sovittava asialistasta (lisäksi kiinteä käsiteltävien asioiden lista)
  - Annetaan myös palautetta molemminpuolisesti
  - Myös tilaajalla on tilaisuus kuulla toimittajan näkemyksiä toiminnasta ja yhteistyöstä
  - Käytännössä on syytä myös sopia miten nämä kokoukset dokumentoidaan (pöytäkirjat/muistiot) ja miten dokumentit jaetaan.
- Toimittajan mittaus, valvonta ja palautteen antaminen:
  - Mitä paremmin tarve on kuvattu ja mitä selkeämmät tavoitteet hankittavalle palvelulle on asetettu, sitä helpompaa on mittaaminen ja valvonta.
  - Mittarit ja mittaaminen, raportoinnin sekä valvonnan keinot on sovittava täsmällisesti ja aikataulutettava.
  - Sovittava miten, kenelle, milloin ja missä muodossa palautetta annetaan
  - Suoritetaan jatkuvaa mittausta ja arviointia

Uuden palvelutoimittajan kanssa solmittava sopimus (5) koettiin kohdeorganisaatiossa turhana, koska vastaavat kohdat tulevat jo käsiteltyä puitesopimuskäytännöissä.

Kehitystoimenpiteenä tutkija poisti lomakkeen tarpeettomana liiteluettelosta, koska se ei palvele kohdeorganisaation tarpeita.

Kehitystyön yhteydessä tutkija esitti kohdeorganisaatiolle toimittajan ohjausinstrumentteja koskevia kysymyksiä. Vastausten avulla tutkija kehitti edelleen ohjausinstrumentteja. Kysymykset ja vastaukset olivat:

- Auttavatko 'toimittajan ohjausinstrumentit' kehittämään tilaajan palvelu- ja osaamishankinnan laatua?  
Kohdeorganisaatiossa uskotaan toimittajan ohjausinstrumenttien auttavan niissä tapauksissa, joissa hankintakäytäntöjä vasta luodaan. Kohdeorganisaatiossa testataan instrumentteja paremmin vuoden 2013 aikana tehtäessä arvioita nykytoimittajista.
- Tuovatko 'toimittajan ohjausinstrumentit' vaihtoehtoisia ratkaisuja, toimintamalleja tai ideoita tilaajalle?  
Kohdeorganisaatiossa vaihtoehtoisten ratkaisujen ja toimintamallien toteutuminen riippuu olennaisesti liiketoiminnan kehittymisestä lähivuosien aikana. Toisin sanoen, minkälainen malli tuottaa parhaan panos-tuotos hyödyn kohdeorganisaatiolle huomioitaessa tämän asiakkaan muutosprosessia.
- Tuovatko 'toimittajan ohjausinstrumentit' kehitystä (palvelu)hankinnan kokonaisprosessiin?  
Kohdeorganisaation hankintaprosessi ei lyhyellä aikavälillä tule muuttumaan. Toimittajan ohjausinstrumentteja voidaan hyödyntää erityisesti uusien toimittajien perehdyttämisessä kohdeorganisaation nykyiseen prosessiin. Kokonaishankintaprosessin kehittymistä arvioidaan liiketoiminnan tarpeiden kehitysnäkymien mukaisesti. Kehitystyön on tuotava lisäarvoa kohdeorganisaatiolle, sekä sen asiakkaille, liikutuloksen muodossa.
- Tuovatko 'toimittajan ohjausinstrumenttien' hyödyntäminen parannusta toimittajan ohjaamiseen?  
Tämä ilmenee pidemmällä aikavälillä. Tämänhetkinen kohdeorganisaation muutosten yhtäaikaisuus aiheuttaa sen, ettei yksittäisten muutosten vaikutusta kokonaisuudessa voida eritellä tarkemmin.

- Tuovatko 'toimittajan ohjausinstrumentit' hyötyä tilaajan muulle organisaatiolle? Kuten aiemmin tuli ilmi, toimittajan ohjausinstrumentteja voidaan hyödyntää uusien toimittajien perehdyttämisessä kohdeorganisaation sisällä ja sitä kautta hyöty näkyy myös muulle organisaatiolle. Näin on mahdollista saavuttaa parempi hyöty esimerkiksi paremmin toimivina rajapintoina eri liittymäprosessien välillä kohdeorganisaatiossa.
- Entä hyötyykö, kohdeorganisaation mielestä, toimittaja 'toimittajan ohjausinstrumenteista'?  
Ohjausinstrumenttien suoraa hyötyä toimittajan näkökulmasta on vaikea arvioida muuten kuin siitä näkökulmasta, että tämän tyyppiset yhteistyösuhteet hyödyttävät molempia osapuolia näiden tiedostaessa omat tarpeensa, toimintaa ohjaavat arvot ja näistä avoimesti keskusteltaessa yhteistyökumppanien kesken. Kaikesta ei ole välttämätöntä olla yhtä mieltä joka hetki, mutta parempi yhteisymmärrys tuottaa pidemmällä aikavälillä parempaa hyötyä ja arvoa molemmille osapuolille.

## 10 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 10.1 Kehittämistehtävän arviointi

Kuusela (2005, 73) toteaa, että toimintatutkimuksen käytäntöjä on kritisoitu siitä, että raportointi ei täytä tieteellisen tutkimuksen kriteerejä: teoreettisen pohdinnan, tulosten ja johtopäätösten suhde voi olla usein epämääräinen ja kyse voi olla vielä keskeneräisistä työyhteisön kehittämisen prosesseista. Tutkija kohtasi ja pohti vastaavia ajatuksia työtä tehdessään.

Kuusela (2005, 76) jatkaa, että toimintatutkimuksessa on tyypillistä se, että teorian ja tutkimusongelman määrittely ei ole niin suoraviivainen prosessi kuin tavanomaisessa laadullisessa tai määrällisessä tutkimuksessa. Usein miten tutkimuksen ongelma-asettelu tarkentuu vasta kehitystyön myötä. Näin kävi myös tämän tutkimuksen myötä.

Tässä toimintatutkimuksessa ei luotu uutta hankintaprosessia, vaan kehitettiin jo olemassa olevaa prosessia siltä osin, kun kyseessä on toimittajan ohjaaminen ja johtaminen. Kyseessä on siis kokonaan uusi lisätoiminto, lisäys jo olemassa olevaan prosessiin. Näin ollen suoranaista vertailua uuden ja vanhan toimintamallin välillä on hankala tehdä. Vertailua voi tehdä siltä pohjalta, mitä tämä lisäys toi mukanaan jo olemassa olevaan prosessiin.

Toimittajan ohjausinstrumentit koettiin hyödyllisinä kohdeorganisaatiossa ja niiden koettiin luovan uusia mahdollisuuksia yhteistyössä toimittajan kanssa.

Kohdeorganisaatiossa uskotaan toimittajan ohjausinstrumenttien auttavan erityisesti niissä tapauksissa, joissa hankintakäytäntöjä vasta luodaan sekä perehdytettäessä uusia toimittajia kohdeorganisaation sisäiseen toimintaan ja prosessiin. Tätä kautta hyöty näkyy tilaajan koko organisaatiolle muiden muassa paremmin toimivina rajapintoina eri liittymäprosessien välillä.

Kohdeorganisaatiossa toimittajan ohjausinstrumentteja tullaan paremmin ottamaan käyttöön vuoden 2013 aikana esimerkiksi tehtäessä arvioita nykytoimittajista. Johtuen työpaikan vaihdosta kesken tutkimustyön tutkija ei päässyt enää vaikuttamaan ohjausinstrumenttien käyttöönottoon kohdeorganisaatiossa. Implementaatio, tai sen kompen-saatio, esitellään kohdassa 10.7 Jatkokehitysehdotuksia.

Kohdeorganisaatiossa nähtiin ohjausinstrumenttien hyödyttävän myös toimittajaa, ilmentyen tälle toimivana yhteistyösuhteena. Molempien osapuolten tulee tiedostaa omat tarpeensa ja yhteistä toimintaa ohjaavat arvot sekä molempien tulee keskustella näistä avoimesti. Kaikesta ei ole välttämätöntä olla yhtä mieltä joka hetki, mutta pi-

demmällä aikavälillä kehittyvä yhteisymmärrys tuottaa parempaa hyötyä ja arvoa molemmille osapuolille. Tutkimuksessa ei varsinaisesti käsitellä ohjausinstrumenttien toimivuutta toimittajan näkökannalta, se on toisen opinnäytetyön ja tutkimuksen tehtävä. Tutkimuksen aikana muutosvastarintaa ei päästy todentamaan siitä syystä, että tutkijan työpaikanvaihto ja tutkimuksen toteuttamisen luonne ei antanut siihen mahdollisuutta. Varsinaista ennakoimatonta, tai yllättävää, tietoa ei tutkimuksen aikana esiintynyt.

Seuraavassa on kerätty yhteen niitä asioita, jotka kohdeorganisaatiossa koettiin toimivina hyödynnettäessä toimittajan ohjausinstrumentteja:

- Toimittajan mittaaminen ja seuranta vuositasoisesti, jossa arvioidaan sekä toimittajan tuottamien palveluiden laatua suhteessa reklamaatioiden määrään että prosessilaatua suhteessa hintaan ja toiminnan laatua suhteessa toimittajan taloudelliseen tilaan ja vakauteen.
- Toiminnan seuranta vuositasoisella pysyväisluonteisella mittaamisella, jossa arvioidaan prosessien laatua suhteessa toimittajan toimitusvarmuuteen ja täsmällisyyteen.
- Vuositasoinen yhteistyön toimivuuden mittaaminen, jossa toimittajan tuottamien palveluiden laatua arvioidaan raportoinnin täsmällisyydellä, kyvyllä reagoida muutoksiin, proaktiivisuutena sekä itseohjautuvana johtamiskyynä. Yhteistyön tasoa mitataan myös ulkoisten asiakkaiden asiakastyytyväisyydellä siltä osin mikä näkyy ulkoisille asiakkaille.
- Palvelutoimittaja-arvioinnin tarkistuslista koettiin sellaisenaan hyvänä muistilistana tehtäessä uutta sopimusta, tai esimerkiksi sopimuksen liitteenä.

Toimittajasuhteen kehittämisessä seuraavat asiat koettiin kohdeorganisaatiossa positiivisina piirteinä:

- Toiminnan pohjana tulee olla molemminpuolinen selkeä käsitys siitä, mitä tilaaja toimittajalta odottaa.
- Toimittajakokouksissa tulee toimittajaa säännöllisesti opastaa ymmärtämään tilaajan tarpeita ja tavoitteita. Toimittajakokouksessa on oltava mahdollisuus antaa palautetta molemminpuolisesti, tämä on myös tilaajalle hyvä tilaisuus kuulla toimittajan näkemyksiä toiminnasta ja yhteistyöstä. On sovittava, kuinka usein ja miten säännöllisesti tilaaja ja toimittaja tapaavat näissä toimittajakokouksissa, ketkä näihin osallistuvat ja mitä asioita on huomioitava etukäteen sovittavassa

asialistoissa. On myös sovittava se käytäntö, miten nämä kokoukset dokumentoidaan ja miten nämä dokumentit jaetaan.

- Toimittajan toiminnan arvioimisessa on huomioitava se, että mitä täsmällisemmin tilaajan tarve on kuvattu ja mitä selkeämmin tavoitteet hankittavalle palvelulle on asetettu, sitä helpompaa on itse toiminnan mittaaminen, valvonta sekä myös palautteen antaminen. Palautteen antamisen mekanismista on myös sovittava; miten, kenelle, milloin ja missä muodossa palautetta annetaan.
- Yleisesti mainittuna, tilaajan ja toimittajan yhteistyössä on täsmällisesti sovittava käytettävät mittarit sekä arviointi perusteet, raportoinnin ja valvonnan keinot. Myös aikataulutus ja frekvenssi, miten mittauksia ja arviointia suoritetaan, on sovittava molemminpuolisesti.

## 10.2 Tutkimuskysymyksen analysointi

Toimintatutkimuksen onnistuminen mitataan tutkimustyön alussa asetetuilla kysymyksellä. Seuraavassa tutkija esittelee vastauksia kysymykseen:

- Miten kehitetään kohdeorganisaation palvelu- ja osaamishankinnan laatua sekä tehokkuutta johtamalla ja ohjaamalla toimittajaa?

Mahdollisuuksia on ainakin siinä tilanteessa, jossa organisaatio vasta luo hankintakäytäntöjä. Kohdeorganisaatiolle vaihtoehtoisten hankintaratkaisujen ja toimintamallien toteutuminen riippuu liiketoiminnan kehittymisestä lähivuosina. Ratkaisevana tekijänä on hankintamallien tehokkuus; mikä tuottaa parhaimman panos-tuotos suhteen kohdeorganisaatiolle.

Kokonaisprosessin kehittäminen arvioidaan liiketoiminnan tarpeiden kehittymisenäkymien kautta. Kehittämisen on tuotettava lisäarvoa, myös liikutuloksen muodossa.

Toimittajan ohjaus tapahtuu yhtenä osana hankintaprosessia ja tämän hetkisten muutosten sarjassa sekä taloudellisten suhdanteiden paineessa on vaikea eritellä yksittäisiä tapahtumia. Palveluhankinnan johtaminen ja sen kehittymisen suunta on paremmin tarkasteltavissa pidemmällä aikajänteellä.

Palvelu- ja osaamishankintaa on kehitettävä ja toteutettava osana kokonaistrategiaa ja –prosessia.

Haasteina on muiden muassa löytää yhteistyön hyöty molemminpuolisesti. Tilaajan ja toimittajan on tunnistettava tarpeet, toimintaa ohjaavat arvot sekä yllä-



pidettävä avointa keskustelua näistä asioista. Pidemmällä aikavälillä on tähdättävä parempaan yhteisymmärrykseen, joka tuottaa lisäarvoa molemmille osapuolille.

### 10.3 Tulosten validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetti todentuu siten, että:

- Teoreettinen viitekehys muodostuu toimittajan johtamisen, hankinnan, palveluiden ulkoistaminen, toimitusketjun hallinnan ja laadun käsitteiden ympärille. Yhdessä ne mahdollistivat tavoitteiden määrittelyn.
- Tutkimus vastaa tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin.
- Aineistohankinta tapahtui teoriaan tutustumalla, havainnoimalla ja haastatteluin.
- Opinnäytetyöntekijä oli hankkeen toimeenpanija ja hankinnan kehittäminen on osa opinnäytetyöntekijän toimenkuvaa.

Tutkimuksen reliabiliteetti todentuu siten, että:

- Toimittajan ohjausinstrumenteissa käytettävät mittarit perustuvat hankinnan kirjallisiin lähteisiin ja sieltä löydettyyn asiantuntemukseen ja kokemukseen.
- Toimittajan ohjausinstrumentit ovat uudelleenkäytettäviä ja tuottavat vertailukelpoisia ja seurattavia tuloksia. Ohjausinstrumenteilla tuotettava toimittajan arviointi on toistettavissa oleva prosessi.
- Toimittajan ohjausinstrumentit ovat, kevein muuntotoimenpitein, käytettävissä myös muissa vastaavissa organisaatioissa.
- Kehityssykylien eteneminen on kuvattu tutkimuksessa.
- Tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä.

### 10.4 Tutkimuksen tulokset

Tuloksina tutkija on kehittänyt valikoiman kohdeorganisaatiolle räätälöityjä toimittajan johtamis- ja ohjausinstrumentteja.

### 10.5 Tulosten toimivuus ja testaus

Toimittajan johtamis- ja ohjaamisinstrumentit ovat soveltuvia kohdeorganisaatiolle, koska ne ovat varta vasten tälle räätälöidy. Kehitystyö ja instrumenttien testaus tapah-

tui kolmen kehyskierroksen aikana. Kehitystyöhön ja instrumenttien validointiin osallistui tutkijan lisäksi kohdeorganisaation hankinnan avainhenkilö. Varsinaista vertailua vanhan ja uuden välillä on vaikea tehdä, koska nämä instrumentit edustavat kokonaan uutta toiminnallisuutta.

## 10.6 Johtopäätös

Palvelun tulokset ovat lähes poikkeuksetta hyvin konkreettisia. Palvelua voidaan standardoida kuten tavaraa ja palvelun arvo syntyy vasta käytössä. Ostettu tavara tuo ainakin jossain määrin palvelua mukanaan ja palvelun mukana tulee usein jotain konkreettista. Tavarahan ja palvelun välille ei käytännössä voi vetää täysin selvää rajaa hankinnan näkökulmasta.

Palveluhankinnassa keskeistä on toimivan strategian, tilanteeseen sopivien hankintatapojen ja yhteistyömuotojen luominen. Toimittajan viisaalla valinnalla sekä huolellisella ohjauksella on keskeinen rooli palveluhankinnassa. Tiivis ja rakentava yhteistyö tilaajan ja toimittajan välillä on korostunut viime vuosina tiukan kilpailuttamisen sijaan, yhteistyöllä halutaan luoda molemminpuolisia win-win-tilanteita. Avoin keskustelu toimittajan kanssa ja kasvanut mielenkiinto yrityksen ulkoisten resurssien parempaan ohjaamiseen on muuttanut hankintaorganisaatioiden ja hankinnan parissa työskentelevien henkilöiden tehtäväkuvia. Monimutkaiset palvelut muodostavat useassa yrityksessä nykyään suuren osan hankinnoista. Näin ollen ostajan tehtävä on valvoa, että ostettu palvelu vastaa todellista tarvetta ja hankinta on myös kustannustehokasta. Ostajan tehtävä on myös varmistaa se, että hän saa juuri sellaista palvelua ja osaamista kuin tarvitsee ja haluaa. Näihin vaatimuksiin voidaan vastata muiden muassa toimittajan ohjaamisella erilaisilla mittaus- ja ohjausinstrumenteilla. Tämän toiminnan suuntana on löytää yhteinen toimintamalli, joka palvelee tilaajan tarpeita sekä myös ohjaa toimittajaa näkemään paremmin tilaajan toiveita. Toimittajan ymmärtäessään paremmin tilaajaa toimittaja voi helpommin optimoida omaa toimintaansa ja kehittää sitä tuottavampaan suuntaan.

Gloaalissa maailmassa läheisellä yhteistyöllä näyttää olevan entistä suurempi merkitys. Hyvällä yhteistyöllä saattaa olla elintärkeä merkitys entistä laajemmalla markkinakentällä toimittaessa. Toisaalta myös maantieteellisesti etäällä toisistaan olevalle tilaajalle ja toimittajalle on olennaisen tärkeitä läheinen ja saumaton yhteistyö, jotta vääriä hankinnoita ja vääriä tuotetuilta palveluilta vältytään.

Kiteytyksenä tälle tutkimukselle voidaan todeta, että toimittajan onnistuneeseen ohjaamiseen vaikuttaa tilaajan hyvä hankintaosaaminen, toimiva toimittajan ohjaus- ja joh-

tamismekanismi ja tahto hyödyntää, ei pelkästään kilpailun voimia, vaan samanaikaisesti myös yhteistyön hyviä puolia.

### 10.7 Jatkokehitysehdotuksia

Toimittajan ohjausinstrumentin jatkokehittäminen vaatii kohdeorganisaatiolta panostamista ja henkilötyötä. Muuten ohjausinstrumenttien hyödyntäminen helposti unohtuu arjen kiivaassa myllerryksessä, eikä palveluhankinta ja toimittajan ohjaaminen toimintana pääse kehittymään.

Toimittajan sekä palvelun laadun arvioinnin ja seurannan jatkoseurantalomakkeen kehittämiseen tulisi panostaa selkeästi omana työnään, jotta kohdeorganisaatiossa voidaan seurata toimittajayhteistyön kehitystä vuotta pitemmällä ajanjaksolla. Seurantalomakkeelle voidaan esimerkiksi kerätä kumulatiivisesti toimittajan arviointilomakkeiden pistemääriä ja seurata graafisesti toimittajan toiminnan kehittymistä yhteistyön aikana. Ehkä toimittajakohtaisen vuosikirjan ylläpitämisellä olisi myös perusteensa?

Yksi lähde, mitä kannattaa tutkia kehitettäessä jatkoseurantalomaketta, on Aki Jääskeläisen 2009 Helsingin kaupungille tekemän tutkimus. Tutkimuksessa käsiteltiin tuottavuuden mittaamista, hyödyntäen muiden muassa tuottavuusmatriisia. Matriisitarkastelun etuina nähtiin seuraavia seikkoja:

- Olemassa olevan mittausinformaation käyttö tehostui
- Vertailtavuus samankaltaisten yksiköiden välillä parani
- Läpinäkyvyys ja ymmärrettävyys paranivat
- Henkilöstön tuottavuustietoisuus kehittyi

Tutkijalla ei ollut enää aikataulullisesti mahdollisuutta perehtyä tuottavuusmatriisiin opinnäytetyön tekemisen aikana.

Toimittajan ohjausinstrumenttien toimivuutta olisi myös hyvä ja peilata tarkemmin toimittajan näkökulmasta. Tällä lisättäisiin tilaajan ja toimittajan molemminpuolista ymmärrystä yhteisestä tekemisestä. Instrumenttien tarkoituksena on molemminpuolisesti hyödyttää yhteistä toimintaa.

### 10.8 Itsearviointi

Kehitystehtävän tekeminen oli hyvin antoisaa tutkijalle. Hankinnan alueelta löytyvät teoriat ja mallit ovat hyvin sovellettavissa myös tietotekniikan palveluyritykseen. Myös

tällä teollisuusallalla pätevät kaikki hankinnan säännöt ja toimintamallit. Työn tekeminen selkeytti palveluhankinnan ja toimittajayhteistyön kokonaisuutta tutkijalle. Kuten Kuusela (2005, 81) mainitsee, niin tutkijan ja käytännön välillä vallitsee toimintatutkimuksessa aktiivinen, oppimiseen perustuva vuorovaikutussuhde.

Seuraavassa on käsitelty tutkijan arviointia itsestään tutkimustyöntekijänä:

- Missä asioissa tutkija onnistui?  
Tutkija onnistui kehittämään teoreettisen viitekehyksen ja nykytila-analyysina avulla kohdeorganisaatiolle räätälöidyn toimittajan ohjausinstrumenttikokoelman. Tutkijan oma näkemys tietotekniikan ja palveluhankinnan yhteneväisyydestä kirkastui
- Missä asioissa tutkija ei onnistunut?  
Aikataulussa pysyminen tutkimuksen aikana epäonnistui, johtuen tutkijan työpaikan vaihdoksesta kesken opinnäytetyön tekemistä. Kommunikointi tapahtui pääsääntöisesti sähköpostin avulla ja se loi omat haasteensa tutkimuksen läpiviemiseen. Mutta se mikä oli aloitettu, vietiin loppuun asti. Joissain tilanteissa olisi ollut helpompaa aloittaa uusi opinnäytetyö uuden työpaikan myötä. Tutkimuksen aikaista niukkaa informaationvaihtoa olisi ollut syytä kehittää toimivammaksi ja monipuolisemmaksi. Myös se, että tutkija ei päässyt enää tutkimuksen loppuvaiheessa vaikuttamaan ohjausinstrumenttien implementointiin, on nähtävä kriittisenä työn tekemisen kannalta
- Kokonaisarvio suorituksesta?  
Kokonaisuudessaan tutkimustyö oli haastava, mutta myös antoisa tutkijalla niin kuin aiemmin on todettu. Ylemmän ammattikorkeakoulun tutkimustyön tarkoituksen, käsitteistön ja kirjoittamisen idean sisäistäminen vei tutkijalta paljon aikaa. Tämän on varmaan havainnut jokainen samassa tilanteessa ollut YAMK opiskelija. Materiaalia työn tekemiseen löytyi hyvin ja nykytekniikan avulla itse työn tekeminen ja materiaalin käsittely oli vaivatonta. Työn tekemistä viivästyttivät aiemmin mainitut asiat, mutta myös tutkijan oma kokemattomuus 'akateemisen' tutkimustyön tekemisestä loi omat kitkamomenttinsa työhön. Vaikka opinnäytetyö on osoitus oppineisuudesta, niin sen aikana tapahtuu myös oppimista.

## Lähteet

1. Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008: Palveluiden johtaminen, Tietosanoma
2. Seuri, Iloranta, Räsänen 2011: Kumppanina työterveyshuolto, Tietosanoma
3. Roukala 1998: Toiminnan muutoksen toteutus, Suomen Atk-kustannus
4. van Weele 2010: Purchasing and Supply Chain Management, Cengage Learning
5. Grönroos, Christian 2009: Palvelujen johtaminen ja markkinointi, Ekonomia
6. Aarto, Aho, Regelin, Uotila ja Vatanen 2009: Hankintasopimus Käytännön käsikirja, Edita
7. Kuusela 2005; Realistinen toimintatutkimus, Työturvallisuuskeskus
8. Lönnqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonen, Sillanpää, Vuolle 2010: Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä, Tietosanoma
9. Lysons & Farrington 2006: Purchasing and Supply Chain Management, FTP
10. Constructing a Service-Dominant Strategy: A Practice-Theoretical Study of a Start-Up Company, Paavo Järvensivu, Aalto University School of Economics 2010
11. Mika Hyötyläinen, Aalto University School of Economics 2010, Towards "Service Factory" – Managing the Complexity of ICT Services
12. Hankintatoimi (YAMK) Metropolia kurssimateriaali 2009 – 2010:
  - Väänänen: Arvoa parantavat strategiat
  - Aaltonen ja Roos: Hankintasopimukset ja sopimusjuridiikka
13. Aki Jääskeläinen 2009: Julkisten hyvinvointipalvelujen tuottavuus: Johtamista tukevien mittausjärjestelmien suunnittelu. Teollisuustalouden laitos, Tampereen teknillinen yliopisto,  
[www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2008/108104Loppuraportti.pdf](http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2008/108104Loppuraportti.pdf)
14. Liker & Choi 2004: Building Deep Supplier Relationships, Harvard Business Review December 2004, verkkojulkaisu  
[ftp://ftpserv.uncc.edu/coba/mbad/cooper/mbad6208\\_Spring10/class05%28current%29/deeper\\_supplier\\_relationships.pdf](http://ftpserv.uncc.edu/coba/mbad/cooper/mbad6208_Spring10/class05%28current%29/deeper_supplier_relationships.pdf)
15. Dr W. Deming's 14 Principles [www.qualityregister.co.uk/14principles.html](http://www.qualityregister.co.uk/14principles.html)
16. Outsourcing Institute [www.outsourcing.com/](http://www.outsourcing.com/)
17. Hankintatoimen kehittäminen [www.hankintatoimi.fi](http://www.hankintatoimi.fi)
18. Tilaa javastuulaki [www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2006/20061233](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2006/20061233)

Muita tutkittuja julkaisuja:

Tietojärjestelmän hankinta, Talentum 2005

Tietojärjestelmän ostaminen, Sami Kettunen, WSOY 2002

Projekti hankinnan käsikirja, Risto Pelin, Projektijohtaminen Oy Risto Pelin 2009

Kuviot ja taulukot:

Kuvio 1, Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 122

Kuvio 2, Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 123

Kuvio 3, Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 124

Kuvio 4, Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 128

Kuvio 5, [Www.hankintatoimi.fi](http://www.hankintatoimi.fi)

Kuvio 6, Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 339

Taulukko 1, van Weele 2010, 93

Taulukko 2, Metropolia hankintatoimen luentomateriaali: Arvoa parantavat strategia

Taulukko 3, Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 337

### Liite1. Toimittajan arviointikriteerit v.0.3

TOIMITTAJAN ARVIOINTIKRITEERIT v.0.3			
Toimittajan arviointikriteerit –lomakkeen pisteytystä käytetään arvioitaessa palveluntoimittajaa TOIMITTAJAN MITTAAMINEN JA SEURANTA -lomakkeella			
Arviointi	pisteet**	Kyky täyttää kyseessä oleva vaatimus	Korjaava toimenpide
Odotukset eivät täyty	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaatimuksia ei täytetä</li> <li>- Toteutuksessa tai dokumentoinnista ei ole olemassa näyttöä</li> <li>- Sopimuksen estävä poikkeama: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Uutta sopimusta ei solmita</li> <li>o Olemassa oleva sopimus puretaan, ellei korjauksia suoriteta kahden viikon sisällä</li> </ul> </li> </ul>	Vaatimus korjataan toimenpiteen todentamisesta (2 viikon sisällä)
Odotukset eivät täyty	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaatimukset on osittain täytetty</li> <li>- Toteutuksessa tai dokumentoinnissa on vakavia puutteita</li> <li>- Korjauksia suoritettava neljän viikon sisällä</li> </ul>	Vaatimus korjataan toimenpiteen todentamisesta (4 viikon sisällä)
Odotukset täyttyvät osittain	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaatimukset täytetään</li> <li>- Toteutuksessa tai dokumentoinnissa on puutteellisuuksia</li> </ul>	Vaatimus korjataan toimenpiteen todentamisesta
Odotukset täyttyvät	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaatimukset täytetään</li> <li>- Toteutuksessa tai dokumentoinnissa on lieviä puutteellisuuksia</li> </ul>	Vaatimus korjataan toimenpiteen todentamisesta
Odotukset ylittyvät	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaatimuksen täyttäminen on laadukasta ja/tai</li> <li>- Vaatimusten täyttäminen osoittaa asiakkaan näkökulmasta huomattavan parantamisen merkkejä viimeksi kuluneiden 12 kuukauden aikana.</li> <li>- dokumentoinnissa ei ole puutteellisuuksia</li> </ul>	Toimenpiteitä ei vaadita
** Toimittajan palvelun hyväksyminen edellyttää vähintään kahta pistettä kaikista kohdista			
Kysymykset pisteytetään asteikolla 0-4, jossa 4 on paras mahdollinen pistemäärä			

## Liite 2. Toimittajan ja palvelun laadun arviointi ja seuranta v.0.3

TOIMITTAJAN PALVELUN LAADUN ARVIOINTI JA SEURANTA v.0.3		
#	Toimittajaan kohdistuvat odotukset, vaatimukset, tavoitteet ja kriittiset tekijät.  Arvioinnissa käytetään TOIMITTAJAN ARVIOINTIKRITEERIT -lomakkeella olevaa pisteytystä 0-4. Kukin kohta pisteytetään ja toimittajan kyvykyys arvioidaan vuosi-, pysyväisluonne- ja yhteistyötasolla	Toimittajan tai hankinnan mittarit ja/tai seuranta
V1	PALVELUIDEN LAATU / Palvelu ja yhteistyö - Onko palvelu spesifikaation mukaisia?	Vuositavoitteinen mittari
V2	PALVELUIDEN LAATU / Käyttöaste henkilöittäin - Onko toimittajan henkilöstön käyttöaste täyttynyt sopimuksen mukaisesti?	Vuositavoitteinen mittari
V3	PALVELUIDEN LAATU/ Reklamaatioiden määrä - Mikä on reklamaatioiden määrä tietyllä aikavälillä (12kk)?	Vuositavoitteinen mittari
V4	PROSESSILAATU / Hinta - Onko palvelun hinta kilpailukykyinen?	Vuositavoitteinen mittari
V5	TOIMITTAJAN LAATU / Taloudellinen tila ja vakaus (toimittaja) - Mikä on toimittajan taloudellinen tila?	Vuositavoitteinen mittari
P1	PALVELUIDEN LAATU /Hyvityslaskut virheiden ja puutteiden hyvittämisestä - Mikä on hyvityslaskujen %-osuus hankinnan arvosta?	Pysyväisluonteinen mittari
P2	PROSESSILAATU / Kustannukset - Onko kustannusten kehitys sopimuksen mukainen? - Mitä saadaan aikaan?	Pysyväisluonteinen mittari
P3	PROSESSILAATU / Prosessit - Noudattaako toimittaja määriteltyjä prosesseja?	Pysyväisluonteinen mittari
P4	TOIMITTAJAN LAATU / Toimitusvarmuus - Miten koetaan toimittajan toimitusvarmuus? - Täyttääkö toimittaja sovitut sitoumukset?	Pysyväisluonteinen mittari
P5	TOIMITTAJAN LAATU / Täsmällisyys - Onko laskutus selkeätä ja oikein? - Ovatko asiakirjat kunnossa?	Pysyväisluonteinen mittari



Y1	PALVELUIDEN LAATU / Raportoinnin täsmällisyys - Onko toimittajan raportointi ajantasaista ja täsmällistä?	Yhteistyön toimivuuden mittari
Y2	TOIMITTAJAN LAATU / Kyky reagoida muutoksiin - Miten nopeasti toimittaja reagoi muutoksiin?	Yhteistyön toimivuuden mittari
Y3	TOIMITTAJAN LAATU / Proaktiivisuus - Miten koetaan toimittajan ongelmanratkaisukyky ja -halu? - Miten koetaan toimittajan yhteisen kehittämisen aktiivisuus?	Yhteistyön toimivuuden mittari
Y4	TOIMITTAJAN LAATU / Palvelu ja yhteistyö - Miten koetaan toimittajan asiakaspalvelu? - Miten koetaan toimittajan kyky tehdä yhteistyötä? - Mittaako toimittaja palvelutasoaan asiakaskyselyillä?	Yhteistyön toimivuuden mittari
Y5	TOIMITTAJAN LAATU / Johtamiskyky ja ammattitaito - Onko toimittajan johtamiskyky, viestintä jne. ammattitaitoista?	Yhteistyön toimivuuden mittari
Y6	HENKILÖSTÖLAATU / Koulutus - Panostaako toimittaja riittävästi henkilöstön koulutukseen - Ennakoiko tulevaa alan kehitystä koulutuksessa?	Yhteistyön toimivuuden mittari
Y7	HENKILÖSTÖLAATU / Oikea henkilö oikealla paikalla - Onko toimittajalla ollut tarvetta vaihataa henkilöitä kesken sopimuskauden? Johtuen joko osaamis- tai käytettävyysongelmasta.	Yhteistyön toimivuuden mittari
Y8	ASIAKASTYYTYVÄISYYS / Ulkoiset asiakkaat - Miten koetaan toimittajan toiminta (laajempi organisaatioskaala)?	Yhteistyön toimivuuden mittari

### Liite 3. Palvelutoimittaja-arvioinnin tarkistuslista v.0.3

PALVELUTOIMITTAJA-ARVIOINNIN TARKISTUSLISTA v.0.3		
Tarkistetaan uuden toimittajansuhteen rakentamisvaiheessa, että seuraavat yhteistyömallin kohdat ovat huomioitu		
Toimittaja:		
Päivämäärä:		
#	Huomioitavat asiat	Huomio
1	Toimittajan ja oman organisaation välisestä tehtävänjaosta ja vastuis- ta on sovittu	
2	Palveluiden tarjoamistavoista, saatavuus- tai aukioloajoista, sisällöis- tä, osaamisvaatimuksista ja henkilöistä on sovittu	
3	Palveluiden veloituserusteista on täsmällisesti sovittu (myös normista poikkeavat palvelut)	
4	Menettelytavoista ennakoitavissa olevissa poikkeustilanteissa on so- vittu	
5	Hintojen ja veloituserusteiden muuttamiskäytännöistä, neuvotteluista ja hyväksymisprosesseista on sovittu	
6	Sopimuksen muuttamisen ja irtisanomisen menettelytavoista on sovit- tu	
7	Laskujen hyväksymis- ja tarkastuskäytännöstä on sovittu	
9	Yhteistyöstä on laadittu kirjalliset ohjeet (esim. osa toimintasuunnitelmaa)	
10	Toimintasuunnitelma ja yhteistyön ohjeet on hyväksytty oman organi- saation käytännön mukaisesti	
11	Toimintasuunnitelma ja yhteistyön ohjeet ovat kaikkien saatavilla	
13	Yhteistyön käytännöistä on tiedotettu	
14	Yhteistyön käytäntö on kuvattu perehdyttämisohjeissa	
15	Henkilöstö on koulutettu	
16	Oman organisaation linjaorganisaation, työntekijöiden ja henkilöstö- hallinnon roolit ovat selvät ja kukin toimija tietää tehtävänsä	
17	Ongelmanratkaisumekanismeista ja yhteyshenkilöistä ongelmatilan- teissa on sovittu	
18	Palvelun toimivuutta ja vaikuttavuutta seurataan, palautetta annetaan jatkuvasti sekä siitä keskustellaan säännöllisesti toisen osapuolen	

	kanssa	
19	Palvelun toimivuutta seurataan ja sitä käsitellään säännöllisesti oman organisaation sisällä sekä toimittajakokouksissa	
20	Toimittajakokouksiin laadittavista raporteista on sovittu	
21	Palvelun toimivuutta seurataan ja siitä raportoidaan johdolle	

#### Liite 4. Toimittajasuhteen kehittäminen v.0.3

TOIMITTAJASUHTEEN KEHITTÄMINEN v.0.3		
Nämä soveltuvat tilanteisiin, joissa halutaan perehdyttää uusi palveluntuottaja ostajan toimintaan tai vanhan palveluntuottajan kanssa halutaan parantaa toimintatapaa.		
#	Huomioitavat asiat	Huomio
1	Toiminnan pohjana on molemminpuolinen käsitys siitä, mitä ostaja toimittajalta odottaa.	
2	Toimittajan säännöllinen ohjaus ja koulutus: <ul style="list-style-type: none"><li>- Toimittaja tulee tutustuttaa ostajan perustietoihin ja dokumentteihin</li></ul>	
3	Prosessit ja rutiinit: <ul style="list-style-type: none"><li>- Luodaan yhteistyön toimintamallit</li><li>- Ydinprosessit ja käytännöt on kirjattuna toimintasuunnitelmassa</li></ul>	
4	Toimittajakokoukset: <ul style="list-style-type: none"><li>- Toimittajaa koulutetaan säännöllisin väliajoin ymmärtämään ostajan tarpeita ja tavoitteita</li><li>- Sovittava kuinka usein tai säännöllisesti tavataan</li><li>- Sovittava ketkä osallistuvat toimittajakokouksiin</li><li>- Sovittava asialistasta (lisäksi kiinteä käsiteltävien asioiden lista)</li><li>- Sovittava, miten kokoukset dokumentoidaan ja miten/kenelle dokumentit jaetaan</li><li>- Palautteen antaminen</li><li>- Tarjoavat myös ostajalle tilaisuuden kuulla toimittajan näkemyksiä toiminnasta ja yhteistyöstä</li></ul>	
5	Ongelmanratkaisu ja kriisitilanteet: <ul style="list-style-type: none"><li>- Sovittava täsmällisesti keneen otetaan yhteyttä missäkin ongelmatilanteessa, ketkä ovat vastuuhenkilöt eri ongelmatilanteissa ja kuka toimii yhdyshenkilönä</li><li>- Ongelmien ja kysymysten selvittäminen on molemminpuolista ja kumpaakin osapuolta on rohkaistava keskinäiseen keskusteluun sekä ongelmien ratkaisemiseen</li></ul>	
6	Yhteinen kehittäminen: <ul style="list-style-type: none"><li>- Palvelun ostajan tehtävä ensisijaisesti on kertoa palvelun toimittajalle tarpeistaan ja huolistaan sekä etsiä yhdessä tämän kanssa uusia ratkaisuja.</li></ul>	

7	<p>Toimittajan mittaus, valvonta ja palautteen antaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitä paremmin tarve on kuvattu ja mitä selkeämmät tavoitteet hankittavalle palvelulle on asetettu, sitä helpompaa on mittaaminen ja valvonta</li> <li>- Mittarit ja mittaaminen, raportoinnin sekä valvonnan keinot sovittava täsmällisesti ja aikataulutetaan</li> <li>- Sovittava miten, kenelle, milloin ja missä muodossa palautetta annetaan</li> <li>- Suoritetaan jatkuvaa mittauksia ja arviointia</li> </ul>	
8	<p>Yhteistyön ja toimitusprosessien kehittäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kumpikin osapuoli pyrkii kehittämään omaa toimintaansa huomioon ottaen rakentavalla tavalla toisen osapuolen tarpeet ja mahdollisuudet</li> <li>- Huolehditaan tietojen päivittämisestä toiselle osapuolelle</li> </ul>	
9	<p>Toimittajan koulutus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimittaja saa koulutuksesta laajempaa hyötyä ja ostaja voi luottaa siihen, että toimittaja on valmis tehokkaaseen toimintaan</li> <li>- Onnistuminen vaatii molempien osapuolien sitoutumista ja panostusta. Avainasemassa on keskinäinen luottamus ja avoimuus</li> </ul>	

**Liite 5. Uuden palvelutoimittajan kanssa solmittava sopimus (hylätty)**

UUDEN PALVELUTOIMITTAJAN KANSSA SOLMITTAVA SOPIMUS		
Sopimuksessa on huomioitava seuraavat kohdat:		
#	Huomioitavat asiat	Huomio
1	Ulkoistettavan toiminnan tai palvelun kuvaus ja määrittely. <ul style="list-style-type: none"><li>- Sopimuksen tulee tukea pitkäjänteistä yhteistyötä ja hyödyttää molempia osapuolia</li></ul>	
2	Sopimuksen käsittämä aikaväli	
3	Toiminnalle asetettavat tavoitteet (suorituskyky- ja palvelutasotekijät, SLA): <ul style="list-style-type: none"><li>- Sovittavat mitattavat palvelutaso- ja suorituskykyparametrit</li><li>- Määriteltävä suorituskyvyn minimitaso</li><li>- Sovittavat toimenpiteet, joihin ryhdytään jos toimittaja ei saavuta tavoitteita</li></ul>	
4	Hinta ja maksut <ul style="list-style-type: none"><li>- Hinnoittelu- ja kustannusrakenne. Sopimuksen on oltava joustava niin, että hinnoittelu on tarkastettavissa säännöllisesti</li></ul>	
5	Kommunikointi- ja tiedonsiirtosuunnitelma: <ul style="list-style-type: none"><li>- Keskinäisen viestinnän pelisäännöt (mitä tietoja vaihdetaan ja miten)</li><li>- Tiedonsiirtojärjestelmien integrointi, onko tarvetta?</li><li>- Sovittavat raportointimenetelmät</li></ul>	
6	Ongelmien ja konfliktitilanteiden ratkaisumenetelmät	
7	Johtamisen ja valvonnan kuvaus: <ul style="list-style-type: none"><li>- Sovittavat käytännön johtamis- ja toimintatapaohjeet</li><li>- Sovittavat henkilöstön roolit ja vastuut</li><li>- Sovittavat toimintaprosessien kuvaukset</li><li>- Luotavat ohjeet alihankkijoille</li><li>- Tuotava esille mahdolliset asiakaskohtaiset erityispiirteet</li><li>- Määritellään, miten mahdolliset sopimusmuutokset päivitetään ohjeisiin ja toimintaan</li></ul>	
8	Kannusteet ja sanktiot <ul style="list-style-type: none"><li>- Sovittavat positiiviset kannusteet, jotka ohjaavat kumpaakin osapuolta yhteisen tavoitteen saavuttamiseen.</li></ul>	
9	Toimenpiteet ja omistussuhteet sopimuksen päättyessä	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Huomioitava yhteistyön päättymiseen liittyvät kohdat</li> <li>- Sovittava irtisanomisen menettelytavoista</li> </ul>	
10	<p>Juridiset asiat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Omistussuhteet</li> <li>- Sovellettava laki ja sopimusehdot</li> <li>- Poikkeustilanteiden määrittely</li> </ul>	
11	<p>Muut asiat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Takuu</li> <li>- Luottamuksellisuus. Mitkä asiat ovat salassa pidettäviä ja luottamuksellisia.</li> <li>- Sovittava alihankkijoiden käyttämisestä. Tarvitaanko toisen osapuolen erillinen suostumus?</li> <li>- Kuinka toimittaja vastaa työstä siinä tapauksessa, jos alihankkijaa käytetään</li> <li>- Mahdollinen omaisuudensiirto</li> <li>- Sopimuksen siirrettävyys. Onko toisella osapuolella oikeus siirtää toimintaa kolmannelle osapuolelle, esimerkiksi tytäryhtiölle?</li> </ul>	